

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS**

**CARRERA FINANZAS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERAS EN FINANZAS**

**TEMA: “PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA  
PARA LA EMPRESA LEONCABLES CÍA LTDA DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO PERÍODO 2012-2016”.**

**AUTORAS:**

- SILVIA ELIZABETH PILCO CARGUA**
- FERNANDA ROSARIO LASCANO FLORES**

**DIRECTOR:**

**ECON. LENIN TOBAR CAZARES**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar esta meta.

A mi hija, Valeria, quien a su corta edad a estado junto a mi desde el inicio de este camino brindándome su amor, su cariño y paciencia ya que he tenido que robarle parte del tiempo que comparto con ella. ¡Te amo!

A mi madre, que ha sido un gran apoyo en mi vida, y me ha sabido guiar por el camino del bien con sus sabios consejos, además que me ayudado con el cuidado de mi hija para lograr la culminación de esta meta

A mis hermanos Luis y Carlos por su apoyo incondicional

Silvia

## **DEDICATORIA**

Esta Tesis está dedicada a mis padres, los cuales fueron mis primeros maestros en esta escuela llamada vida.

Por el amor sin condición alguna, por brindar su mayor esfuerzo para verme cumplir las metas que me he trazado a en mi vida, por las alegrías, tristezas, las noches de desvelos para brindar un mejor porvenir a su familia sin esperar nada a cambio.

Por seguir recibiendo sus bendiciones, su amor, comprensión y por sus sabios consejos, experiencias, anécdotas y sobre todo por su cariño ilimitado.

Mis padres, Milton Lascano y Victoria Flores

Esto va dedicado para ustedes para los mejores padres del mundo, porque gracias a su apoyo incondicional, he llegado a realizar la más grande de mis metas. La cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir, este triunfo es de los autores de mi existencia mis padres.

Su hija que los ama Fernanda

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar uno más de los proyectos de vida, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y de esta manera poder brindar a mi familia un mejor futuro.

A mi familia por estar siempre junto a mí y apoyarme incondicionalmente

A mi director de Tesis, Econ. Lenin Tobar Cazares, quien con su conocimiento, direccionamiento y paciencia supo guiarme en el desarrollo y culminación de esta tesis.

Un agradecimiento especial a la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas, escuela de Estadística y Finanzas, por su apoyo permanente e incondicional a sus estudiantes.

Por último a todos y cada uno de mis maestros, jefes de la compañía Leoncables, compañeros y amigos por ser en todo este tiempo quienes me brindaron su apoyo incondicional en el feliz término de esta meta.

**SILVIA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la existencia, la protección y por darme la sabiduría para enfrentar los retos que se presentan de la vida.

A mi padre que con su esfuerzo y sacrificio diario me enseñó a luchar por mis ideales a saber que la dedicación y la fe mueven montañas.

A mi madre que con su amor y apoyo ha sabido guiarme por el camino del bien para ser cada día un mejor ser humano.

A mi hermano David por ser mi segundo Padre pilar fundamental de toda mi vida por su cariño y amor desinteresado por enseñarme que la vida se construye paso a paso, que si cien veces caes tienes la obligación de levantarte, por estar en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanos Gaby y Cristian que siempre han estado ahí para apoyarme siempre en las buenas y las malas.

A mis sobrinos José David y Alejandra, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que ha impulsado para lograr esta meta

Agradezco a cada uno mis profesores por todo el conocimiento compartido tanto en el ámbito profesional como en lo personal en especial al Ing. Lenin Tobar quien fue un soporte absoluto en la etapa final de mi carrera universitaria porque sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional.

**FERNANDA**

## **AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECUAL**

Yo, Silvia Elizabeth Pilco Cargua, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Leoncables Cia. Ltda., Distrito Metropolitano de Quito periodo 2012-2016”, por la presente autorizo a la Universidad Central del Ecuador, hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponde, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8,19 y demás pertinentes de la ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 27 de marzo del 2012

Silvia Elizabeth Pilco Cargua

C.I. 1714654447

pilcosilvia@hotmail.com

## **AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECUAL**

Yo, Fernanda Rosario Lascano Flores, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Leoncables Cia. Ltda., Distrito Metropolitano de Quito periodo 2012-2016”, por la presente autorizo a la Universidad Central del Ecuador, hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponde, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 27 de marzo del 2012

Fernanda Rosario Lascano Flores

CI. 1720145521

fercita001@yahoo.es



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: (2229-358 Directo) 2523-211 2529-129 2521-641 2229-357 — Fax: 2229-461 — Apdo. 1088 — Quito - Ecuador

Quito, 19 de Marzo del 2012

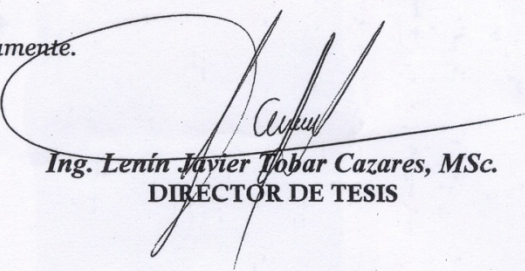
Sr. Economista  
Marco Posso Zumarraga  
**DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS**  
**UNIVERSIDAD CENTRAL ECUADOR**  
Presente.-

De mi consideración.

En mi calidad de Director de la tesis intitulada  
**"PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA LEONCABLES CIA.LTDA, DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO, PERIODO 2012-2016."** de las Egresadas: **Lascano Flores  
Fernanda Rosario y Pilco Cargua Silvia Elizabeth**. Previo la obtención  
del título de Ingenieras en Finanzas, informo a su autoridad que,  
cumplido el plazo otorgado para su investigación, **el trabajo en  
mención ha concluido satisfactoriamente.**

Particular que comunico a su autoridad para los fines  
legales pertinentes. De usted Sr. Economista.

Muy atentamente.

  
**Ing. Lenín Javier Tobar Cazares, MSc.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

RECIBIDO:.....  
FECHA:.....  
HORA:..... **3.0 MAR 2012** ....  
DEPARTAMENTO DE TESIS





**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador**

**DEPARTAMENTO DE TESIS  
CALIFICACION DE GRADO  
OFICIO 1266-2012-DT  
(CARRERA DE FINANZAS)**

**TITULO DE LA TESIS:**

**“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA LEONCABLES CÍA LTDA DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO PERÍODO 2011 -2016”**

**EGRESADOS: SILVIA ELIZABETH PILCO CARGUA  
FERNANDA ROSARIO LASCANO FLORES**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:** El principal objetivo del trabajo es diseñar la propuesta de Plan Estratégico para la compañía LEONCABLES CIA LTDA. Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la compañía LEONCABLES CIA LTDA, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.
- Determinar el Direccionamiento Estratégico para la compañía LEONCABLES CIA LTDA, definiendo hacia donde queremos ir, tomado como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.
- Construir el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la compañía LEONCABLES CIA LTDA, construyendo estrategias a mediano plazo que al considerarlos en un plan, permitirá la consecución de los objetivos, de la compañía LEONCABLES CIA LTDA, definiendo líneas de acción, en áreas específicas de la organización.
- Al final del trabajo el Plan Estratégico ha sido elaborado por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

**DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:** La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:

- La propuesta de un plan estratégico para la compañía LEONCABLES CIA LTDA, es una herramienta que le permitirá orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de productos y mercados.

Las Hipótesis secundarias se refieren a:

- El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la compañía



LEONCABLES CIA LTDA, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la consecución del plan estratégico.

- Determinar el Direccionamiento Estratégico para la compañía LEONCABLES CIA LTDA, permitirá responder en forma clara y precisa a preguntas: ¿Qué se debe hacer? Y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?
- El contar con el Plan Táctico, Planes Operativos e indicadores de gestión para la compañía LEONCABLES CIA LTDA, que identifique programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y el tiempo, se constituye en un válido instrumento para la acertada dirección de la compañía LEONCABLES CIA LTDA

Las hipótesis se demuestran en forma parcial en virtud de que estas solo se podrán comprobar una vez que el plan este en marcha y sea evaluado.

**METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:** La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se utiliza la matriz FODA, se realizan la evaluación de factores externos e internos "EFE" y "EFT", se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnóstico diseñar la estrategia, se ha diseñado un BSC de acuerdo a las perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y la de crecimiento y aprendizaje. Se implementan indicadores (KPI), se cuenta con un Mapa Estratégico, para finalmente diseñar los tableros tácticos con actividades y metas. Se realiza una proyección financiera y evaluación de la estrategia formulada.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Las conclusiones y recomendaciones se refieren a que la compañía LEONCABLES CIA LTDA es una empresa familiar con amplia experiencia en el mercado, el clima laboral es una debilidad importante, así como la falta de estructura de funciones, la empresa no cuenta con misión, visión, políticas y principios. Se recomienda manejar un sistema de liderazgo autocrático, donde el trabajo en equipo es fundamental para direccionar el rumbo de la empresa, al igual que la asignación de las responsabilidades y redefinición de tareas para hacer partícipes a todos los empleados de la razón de ser y aspiraciones de la organización. La alta dirección debe monitorear el entorno micro y marco. Analizar e implementar la propuesta y ponerla en práctica a la brevedad posible. Las conclusiones y recomendaciones son muy generales, guardan concordancia con los resultados de la investigación.

**NOTA: Nueve (9.0)**

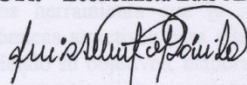
**RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS**

**SI NO**

**RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:**

**DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO**

**PROFESOR:** Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A

**FIRMA:** 

**FECHA:** miércoles, 30 de mayo de 2012



# UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

### DEPARTAMENTO DE TESIS

#### CALIFICACIÓN TESIS DE GRADO

##### INGENIERIA EN FINANZAS

**TITULO DE LA TESIS:** "Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa Leoncables Cía Ltda. Distrito metropolitano de Quito. Período 2012-2016 "

**EGRESADAS:** Lascano Flores Fernanda Rosario – Pilco Cargua Silvia Elizabeth

#### CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

**El Objetivo General:** Diseñar la propuesta de un plan estratégico para la Compañía Leoncables Cía. Ltda. **se cumple; y, los Objetivos Específicos referidos a:** 1) Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la Compañía Leoncables Cía. Ltda. para determinar los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un Plan Estratégico; 2) Determinar el lineamiento estratégico para Leoncables Cía. Ltda. para definir adonde quiere ir, partiendo de su misión ; y 3) Construir el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para construir estrategias a mediano plazo para la consecución de los objetivos, definiendo líneas de acción en áreas específicas, **también se cumplen en el desarrollo del trabajo.**

#### DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

**Hipótesis General:** La propuesta de un Plan Estratégico para la Compañía Leoncables Cía. Ltda. es una herramienta que le **permitirá orientar la empresa la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, precisando su Misión y Visión, defendiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de productos y mercados** Está inadecuadamente formulada porque no se puede demostrar. y las **hipótesis específicas referidas a:** 1) El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la Compañía, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del Plan Estratégico; 2) El determinar el direccionamiento estratégico para la compañía , permitirá responder en forma clara y precisa a las preguntas: ¿Qué hacer? ¿Hacia dónde ir? Y ¿Cómo se debe llegar?; y 3) El contar con el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para Leoncables Cía Ltda. que identifique programas proyectos ya actividades realizables en el espacio y en el tiempo, se constituye en un valido instrumento para la acertada dirección de la compañía. **Solo podrán demostrarse si la propuesta se aplica. No se refieren a los problemas fundamentales de la empresa**

RECIBIDO: *[Firma]*  
FECHA: 24 MAY 2012

DEPARTAMENTO DE TESIS



**METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:**

Consideran los siguientes métodos:

- Deductivo;
- Inductivo; y
- Científico.

Como metodología el FODA y Las técnicas de investigación aplicadas: Revisión de literatura; Revisión de Internet; consulta de libros, fichas bibliográficas, encuesta, entrevistas análisis de cifras estadísticas, etc. y más instrumentos de investigación.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Las conclusiones y recomendaciones concuerdan con el resultado de la investigación, pero no con las hipótesis y objetivos expuestos en la formulación de la Tesis.

**NOTA: ( 7 ) Siete**

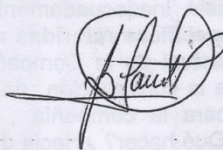
**RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI ( ) NO: (X)**

**RAZON DE LA PUBLICACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBE LA PUBLICACIÓN SI ( ) NO ( )**

**PROFESOR:** Ec. Bolívar H. Landívar Pazmiño

**FIRMA**



**FECHA:** Quito, 21 de mayo del 2012





UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Teléfonos: 523-211 - 529-129 - 521-641 - Apartado 1088  
Quito - Ecuador

**DEPARTAMENTO DE TESIS**

**CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO**

**TÍTULO DE LA TESIS:**

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
LEONCABLES CIA.LTDA. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
PERIODO 2012-2016"

**EGRESADOS:** Silvia Elizabeth Pilco Cargua  
Fernanda Rosario Lascano Flores

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:**

Considerando que la Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión para la toma acertada de decisiones y que dada la importancia del tema que según las autoras radica en que las organizaciones hoy en día requieren contar de un plan estratégico que les permitan orientar sus actividades de forma coherente, eficiente, eficaz y efectiva, partiendo de la declaración de su Misión y Visión, hasta llegar al cumplimiento en el corto, mediano y largo plazo de los programas, proyectos y actividades fijadas en la propuesta, fortaleciendo las relaciones entre los distintos actores de la empresa, en búsqueda de su progreso. Por lo afirmado debo puntualizar que se cumplen con efectividad los objetivos planteados en la investigación, tanto el objetivo general así como también los específicos. Afirmación que la hago en razón de lo revisado en el desarrollo del tema.

**DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:**

Las Hipótesis tanto general así como las específicas establecidas en el plan de tesis respectivamente han sido demostradas satisfactoriamente. La comprobación de las hipótesis se las demuestra en forma específica en el desarrollo de los diferentes capítulos y en forma general en las conclusiones y recomendaciones.



**METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:**

En el desarrollo de la investigación: Los métodos, variables, indicadores, técnicas e instrumentos utilizados son los que responden y obedecen al tema, aplicándose de forma precisa al caso en particular.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Las conclusiones a las que han llegado las autoras, responden al resultado de la investigación, además las recomendaciones guardan concordancia con las conclusiones, pudiendo ser estas acogidas por quienes están inmersos, o lo van a ser en esta temática de trascendental importancia, como instrumento de apoyo y análisis para tomar de manera acertada sus decisiones.

**NOTA: 10 (diez)**

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI NO ☒

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: *Ing. Leán Javier Tobar Cazares, MSc.*

FIRMA: 

FECHA: Quito, 07 de junio del 2012

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### RESUMEN EJECUTIVO

### PLAN DE TESIS

### CAPÍTULO I

<b>Propuesta de un plan estratégico</b>	<b>1</b>
1 . 1 Planteamiento del problema	1
1 . 2 Justificación del tema	2
1 . 3 Importancia del tema	3
1 . 4 Delimitación espacial y temporal	3
1 . 5 Marco Teorico	4
1 . 6 Marco de las teorías	4
1 . 7 Marco conceptual	7
1 . 8 Objetivos	9
1.8.1 Objetivo General	9
1.8.2 Objetivos específicos	9
1 . 9 Hipótesis	10
1 . 9 . 1 Hipótesis general	10
1 . 9 . 2 Hipótesis específicas	10
1 . 10 Métodos de investigación	10
1 . 11 Variables e indicadores	13
1 . 12 Técnicas e instrumentos de investigación	14
1 . 13 Cronograma	16

### CAPÍTULO II **20**

#### **Diagnostico Estratégica 20**

<b>2.1 Antecedentes</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Análisis Interno</b>	<b>22</b>
2.2.1 Capacidad Administrativa	23
2.2.2 Capacidad Directiva	25
2.2.3 Capacidad Tecnológica	25
2.2.4 Capacidad Financiera	26
2.2.5 Capacidad Logística	32
2.2.6 Capacidad de RRHH	33
<b>2.3 Análisis Externo</b>	<b>36</b>
2.3.1 Microambiente	36
2.3.1.1 Clientes	36
2.3.1.2 Proveedores	37

2.3.1.3 Competencia	38
2.3.1.4 Organismos de Control	39
2.3.2 Macroambiente	39
2.3.2.1 Factores Económicos	39
2.3.2.2 Factores Sociales	45
2.3.2.3 Factores Legales	50
2.3.2.4 Factores Políticos	51
2.3.2.5 Factores Ambientales	53
2.3.2.6 Factores Tecnológicos	55
<b>2.4 Análisis FODA</b>	<b>57</b>
<b>2.5 Matriz de Impacto</b>	<b>60</b>
<b>2.6 Matriz de Vulnerabilidad</b>	<b>62</b>
<b>2.7 Matriz de Aprovechabilidad</b>	<b>63</b>
<b>2.8 Hoja de trabajo FODA</b>	<b>64</b>
<b>2.9 Matriz de estrategias</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>67</b>
 <b>Direccionamiento Estratégico</b>	 <b>67</b>
3.1 Matriz Axiológica	67
3.1.1 Principios	71
3.1.2 Valores	74
3.2 Misión	78
3.3 Visión	84
3.4 Objetivos	85
3.4.1 Objetivo General	85
3.4.2 Objetivos Específicos	85
3.5 Estrategias	86
3.6 Políticas	88
3.6.1 Políticas de Compras	88
3.6.2 Políticas de Atención al Cliente	95
3.6.3 Políticas de Personal	103
3.7 Mapa Estratégico	106
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>107</b>
<b>Plan Táctico, Plan Operativo e Indicadores de gestión</b>	<b>107</b>
<b>4.1 Preparación del Plan Táctico</b>	<b>107</b>
<b>4.2 Elementos de la Planeación Táctica</b>	<b>107</b>
<b>4.3 Objetivos</b>	<b>110</b>



<b>4.4 Tácticas</b>	<b>110</b>
<b>4.5 Programas tácticos</b>	<b>111</b>
<b>4.6 Presupuestos</b>	<b>112</b>
<b>4.7 Plan Operativo o Plan de Acción</b>	<b>126</b>
<b>4.8 Indicadores Gestión</b>	<b>131</b>
<b>4.8.1 Indicadores de Gestión Corporativos</b>	<b>132</b>
<b>4.8.2 Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio</b>	<b>134</b>
<b>4.8.3 Indicadores de Gestión por unidad operativa</b>	<b>136</b>
 <b>CAPÍTULO V</b>	 <b>138</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>138</b>
<b>3.1 Conclusiones</b>	<b>138</b>
<b>3.2 Recomendaciones</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>141</b>

**“PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA  
LEONCABLES CÍA LTDA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERÍODO  
2012-2016”.**

**“PROPOSED STRATEGIC PLANNING BUSINESS LEONCABLES CIA LTDA  
DISTRICT METROPOLITAN OF QUITO PERIOD 2012 - 2016 ”.**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del tema propuesto busca demostrar la importancia de implementar en LEONCABLES CIA.LTDA un modelo de planificación estratégica, empresa familiar dedicada a la importación, comercialización de cables de acero, cadenas, accesorios, otros, además fabricantes de eslingas de cable, cadena, fajas de nylon, está regulada por la Superintendencia de Compañías, de la investigación realizada observamos que existe falta de organización y definición de funciones en cada departamento, por lo cual se proponen planes de acción para formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan lograr los objetivos de la empresa, respecto a la rentabilidad del proyecto propuesto demuestra que la inversión requerida es de \$ 105.900 la que se financiara con un préstamo bancario; siendo la tasa interna de retorno 42.27% sin ser significativo los gastos generales y el riesgo.

**PALABRAS CLAVES:** PLANIFICACION ESTRATEGICA / EMPRESAS FAMILIARES /  
MACROAMBIENTE / MICROAMBIENTE / PLANES TACTICOS  
ESTADOS FINANCIEROS / BALANCE SCORE CARD

## **ABSTRACT**

The development of the topic proposed search to demonstrate the importance of implementing in LEONCABLES CIA. LTDA a model of strategic planning, family company dedicated to the import, commercialization of steel cables, chains, accessories, other, also makers of cable slings, chain, nylon strips, this regulated by the Superintendence of Companies, of the carried out investigation we observe that it exists organization lack and definition of functions in each department, reason why they intend action plans to formulate, to implant and to evaluate the decisions that allow to achieve the objectives of the company, regarding the profitability of the proposed project demonstrates that the required investment is of \$105. 900 the one that was financed with a bank loan; being the internal rate of return 42. 27% without being significant the general expenses and the risk

**KEYWORDS:** STRATEGIC PLANNING / FAMILY BUSINESS /  
MACROENVIRONMENT / MICRO / TACTICAL PLANS FINANCIAL / BALANCE  
SCORE CARD

## **PLAN DE TESIS**

**TEMA: PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA LEONCABLES CIA.LTDA. , DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERIODO 2012-2016.**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a las demandas y deseos de los clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, de una misión, de una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación.<sup>1</sup>

Para lo cual se reúne un grupo familiar en la ciudad de Quito con la finalidad de formar una sociedad de hecho bajo el nombre de TECNOCABLE, cuyo objetivo estaba encaminado a la importación y comercialización de cables y cadenas de acero para abastecer los sectores de la construcción, pesquero petrolero y florícola.

Debido al crecimiento estructural y económico de la sociedad nace la necesidad de transformación a sociedad de derecho con el nombre de LEONCABLES CIA.LTDA legalmente conformada mediante escritura pública el 28 de enero del 2000, la misma que es aprobada por la superintendencia de compañías el nueve de marzo del año dos mil.

El objetivo principal es la Importación, exportación, distribución, comercialización, fabricación, concesión e intermediación de cables de acero, cadenas de acero, accesorios para cable y cadena. Accesorios para invernadero como: pernos, tuercas, tubería en general, zuncho metálico y plástico, productos afines para uso marino, pesquero, elevadores, industrial, petrolero, minero, construcción de puentes, etc., también se elaboran eslingas de cables y cadena, fajas nylon.

Debido al desarrollo productivo y competitivo actual en el país es necesario innovar en su modo de operar y así lograr eficiencia y eficacia tanto administrativa como financiera utilizando herramientas modernas de planificación y gestión, para ser competitivas no solo en el ámbito nacional sino que sean un referente en el contexto internacional.

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com/trabajos11/antep/antep.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/antep/antep.shtml)

Acorde al avance competitivo actual, se debe contar con instrumentos tecnológicos, indicadores de gestión adecuados que nos permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante un análisis de la situación financiera, las políticas utilizadas, las líneas de actuación, los intervalos de tiempo.

LEONCABLES CIA. LDA., presenta como áreas críticas:

- a) La falta de liquidez, para invertir en capital de trabajo para lo cual se recurre a préstamos en las instituciones bancarias
- b) Las ventas que de acuerdo a los años anteriores han bajado , fuente principal de ingresos en la empresa
- c) Falta de delegación de funciones en el departamento de ventas
- d) No existe una persona o personas específicas para la compra de mercadería, ni importación lo que ocasiona inventarios que no rotan permaneciendo años en la bodega
- e) Cuenta con un sistema de procesos deficiente, no existe un jefe de bodega para el control de la misma

Por los motivos expuestos anteriormente es necesario proponer la planificación estratégica a la compañía con el fin de direccionar a la institución a la excelencia en la gestión operativa.

## **1.2 JUSTIFICACION**

### **a) Justificación Teórica**

La planificación estratégica, se presenta como propuesta para mejorar la gestión operativa de “LEONCABLES CIA.LTDA.”, que a través del conocimiento científico contribuirá a que la junta general de accionistas cuente con una herramienta de gestión para integrar y verificar las actividades operacionales de la empresa, el control de sus recursos, y la evaluación de los rendimientos.

### **b) Justificación Metodológica**

La empresa de “LEONCABLES CIA.LTDA.”, mediante la Planificación Estratégica, podrá marcar las directrices con un sistema de control y seguimiento de la evolución de la aplicación práctica de objetivos y estrategias plasmados en su plan director con el fin de ser una empresa que maneje eficientemente su crecimiento logrando una satisfacción en los resultados obtenidos

### **c) Justificación Práctica**

Además el cuadro de mando integral rescata la importancia del talento humano en la consecución de objetivos estratégicos, para lo cual se medirá la eficiencia profesional del personal operativo, el desempeño adecuado de funciones y responsabilidades, permitiendo optimizar esfuerzos, tiempo y recursos. Encontrando en lo señalado información clara y detallada que evitará duplicidad, superposición de funciones, al igual que el desconocimiento del grado de autoridad.

## **1.3 IMPORTANCIA DEL TEMA**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

La planificación estratégica, se presenta como propuesta para dar una visión de cómo mejorar la gestión operativa, marcar las directrices de la Planificación Estratégica, con lo cual contribuye al conocimiento científico de una unidad económica muy importante para la circulación de capitales como los de la compañía “LEONCABLES CIA.LTDA.”, además mediante la aplicación práctica de una nueva herramienta de gestión, se contribuirá a que el área administrativa, los mandos medios, el personal operativo de la compañía puedan integrar y controlar las actividades operacionales hacia el crecimiento empresarial, el seguimiento de desempeño ya que el cuadro de mando integral rescata la importancia del talento humano en la consecución de objetivos empresariales.

## **1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

### **• DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El caso práctico se refiere a la Compañía LEONCABLES CIA.LTDA. Se encuentra domiciliada en Quito, provincia de Pichincha sector Rumipamba, es una entidad de derecho legalmente conformada y aprobada mediante escritura pública por la Superintendencia de Compañías, el plazo de vigencia y duración es de cien años

### **• DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El período para ser analizado es 2000-2010

## 1.5 MARCO TEORICO

Empresa, organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala).

Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.

Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros.<sup>2</sup>

## 1.6 MARCO DE LAS TEORÍAS

**Según la teoría tradicional supone que la empresa pretende maximizar beneficios.** La actividad y la estructura legal de las empresas se regulan mediante el Derecho mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada, sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones.

Existen distintos tipos de compañías que, en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas, reciben distintos nombres. En primer lugar hay que distinguir entre públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en el mercado de valores.

---

<sup>2</sup> Ortiz V.Marcelo, "La Empresa", Segunda Edición, Editorial Argentina, 1985, Pg.28

<sup>3</sup> [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)

En función del grado de responsabilidad de los socios y del número de accionistas, las empresas pueden ser sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.

**Según la teoría del comportamiento de las empresas parte de dos supuestos.** Uno es que los propietarios de las grandes empresas no tienen el control de las mismas; en otras palabras, serían los directivos de las empresas, y no los accionistas, los que imponen los objetivos reales de la empresa. El otro supuesto es que los directivos están más interesados en la producción y las ventas, por ejemplo, que en los beneficios, porque son la producción y las ventas las que demuestran su eficacia en la gestión.<sup>3</sup>

**Según la teoría de Kaplan y Norton:** Los cambios tecnológicos socioculturales y políticos producido a mediados de los años setenta ha situado a las empresas en entornos más globales y dinámicos en la que la competencia es más intensa, estos cambios han comportado importantes modificaciones que tiene una profunda implicación en las organizaciones y especialmente en los aspectos de control.

Los costes de fabricación a los que se les había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes que los costes indirectos como la investigación y desarrollo, logística, comercialización ha ido aumentando su relevancia. En segundo lugar, los productos tienen un ciclo de vida más corto. Y en tercer lugar los factores críticos de éxito no solo están ligados a la minimización de los costes sino también como aspectos de la satisfacción del cliente, la innovación de los procesos operativos y en los productos, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad y la penetración en el mercado.

Fruto de estas inquietudes nace un instrumento de mayor interés en los últimos años: El cuadro de mando integral que fue desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992.

El BSC proporciona una estructura para transformar la estrategia en términos operativos, mediante la derivación de la visión y estrategia del negocio, observando a la organización en sus cuatro perspectivas (Finanzas, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento) Por ejemplo, las unidades del negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros alcanzando su preferencia y fidelidad, mediante procesos internos de calidad y el tiempo justo para satisfacer a los accionistas y clientes.

---

<sup>3</sup> [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)



**Según Kaplan y Norton Los “mapas estratégicos” y el BSC** son los eslabones o pasos fundamentales dentro de la cadena de planificación estratégica que nos permiten implementar, focalizar y medir a través de indicadores las “iniciativas para alcanzar los objetivos estratégicos y personales.” Toda esta secuencia de eslabones o pasos están alineados con el propósito de “alcanzar los resultados estratégicos esperados”

### **Pero ¿Cómo beneficiará a una corporación el uso de Mapas Estratégicos?**

Un Mapa Estratégico ofrece una representación visual de la estrategia de la organización. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras.

Las Perspectivas Económico Financiero y de Clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las perspectivas de procesos internos y recursos humanos describen como se pretende alcanzar dichos resultados.

Por otro lado, la disciplina para crear el mapa estratégico compromete a todo el equipo ejecutivo, logrando una mayor claridad y compromiso para con la estrategia.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles, da metas específicas y proporciona a su personal una visión unificada.

Entre los principales objetivos de la planificación estratégica tenemos:

- Observa la situación real de la empresa y traza un camino a futuro tomando como base las situaciones actuales y los recursos que tiene la organización.
- Reduce la incertidumbre y el riesgo.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos).
- Reduce el impacto del cambio.

## 1.7 MARCO CONCEPTUAL

**Calidad.-** Es la medida en que el producto cumple con lo que pretende que haga, es decir, está muy cerca de realizar las especificaciones para la que se elaboró.- En fin, es el grado de excelencia en el cual los productos o servicios se pueden calificar con base en las características o rasgos seleccionados.<sup>4</sup>

**Cartera.-** Conjunto títulos, valores a gestionar, acciones cotizadas en la Bolsa, o no cotizadas, obligaciones, pagares, etc., es decir, todo lo que represente un derecho financiero de futuro o de opción.<sup>5</sup>

**Control.-** Es un esfuerzo sistemático realizado por los gerentes, que consiste en comparar el desempeño con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de determinar si el rendimiento cumple esos estándares o caso contrario aplicar los correctivos necesarios para garantizar que los recursos humanos y corporativos se utilicen de la forma más efectiva y eficaz posible.<sup>6</sup>

**Crédito.-** Contrato bancario por el cual el banco concede crédito a un cierto plazo y una suma determinada. Obligándose a cambio una comisión.<sup>7</sup>

**Eficacia.-** Se refiere al uso de los recursos que hace la administración para dar cumplimiento a las metas de la organización. Si las organizaciones están usando sus recursos para cumplir con sus metas se dice que los gerentes son eficaces. La eficacia es un conjunto que va desde efectivo hasta inefectivo.<sup>8</sup>

**Eficiencia.-** Es la proporción de la totalidad de los recursos de la organización que contribuye a la productividad. Se mide por la proporción del total de los recursos organizacionales usados durante el proceso de producción mostrar la optimización de los insumos empleados para el cumplimiento de las metas presupuestarias.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> DAVALOS A, Nelson, "Diccionario Contable y Mas", Segunda Edición, Corporacion Edi-Abacom, Quito,2003Pg.23

<sup>5</sup> OCEANO, "Diccionario de Contabilidad y Finanzas", Madrid, 2001.

<sup>6</sup> CERTO, Samuel C. "Administración Moderno", Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, Colombia 2001, pág. 422.

<sup>7</sup> Ibid., pág. 423

<sup>8</sup> Ibid., pág. 10

<sup>9</sup> Ibid., pág.10

**Estados Financieros.**- Documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la institución, normalmente a través de los Estados de Situación Financiera y de Pérdidas y Ganancias, y otros.<sup>10</sup>

**Ingreso.**- Cantidad que es pagada o debida a una entidad, a cambio de la venta de servicios o la prestación de un servicio. Es un apunte contable a distinguir de los cobros o dinero que la entidad recibe.

Para las Entidades Bancarias y Financieras, los principales tipos de ingresos derivados de las comisiones incluye intereses, honorarios por servicios, comisiones y resultados de las operaciones. Cada tipo de ingreso se registra por separado a fin de que los usuarios puedan evaluar la actuación de un banco o entidad financiera. .<sup>11</sup>

**Estrategia.**- Se define como un plan amplio y general diseñado para alcanzar objetivos a largo plazo, dando una amplia dirección a la organización. Es el resultado final de la planeación estratégica.<sup>12</sup>

**Planeación Estratégica.**- Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización. El largo alcance se define de tres a cinco años en el futuro.<sup>13</sup>

**Presupuesto.**- Plan expresado en términos cuantitativos, es decir, es una intención. Los términos cuantitativos pueden referirse a unidades de venta, unidades de producción, número de empleados, etc.<sup>14</sup>

**Proceso.**- Es el conjunto de actividades que reciben uno o más insumos o pasos y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto; "Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano", Tercera Edición, Publicaciones Jokam, Quito, 2003, Pág.62

<sup>11</sup> CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto; "Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano", Tercera Edición, Publicaciones Jokam, Quito, 2003, Pág.62

<sup>12</sup> CERTO, Samuel C. "Administración Moderna", Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, Colombia, 2001, pág.167.

<sup>13</sup> CERTO, Samuel C. "Administración Moderna", Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, Colombia, 2001, pág.166.

<sup>14</sup> CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto; "Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano", Tercera Edición, Publicaciones Jokam, Quito, 2003, Pág.121

<sup>15</sup> CHEASE, Jacobs, Administración de producción y Operaciones, Colombia, 2000

**Producción.-** Es la transformación de los recursos organizacionales en productos (bienes o servicios) para satisfacer las necesidades humanas. Los recursos de la organización corresponden a todos los activos de los que dispone el gerente.<sup>16</sup>

**Productividad.-** Es la relación existente entre la cantidad total de bienes y servicios que se producen (producto) y los medios de los que dispone la organización para producirlos, constituyéndose en un elemento importante en el diseño, evaluación y mejoramiento de los sistemas de producción.<sup>17</sup>

**Direccionamiento estratégico.** “Es un conjunto de análisis, decisiones, y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.”<sup>18</sup>

**Recursos Humanos.-** Son los individuos adecuados de una organización que realizan una contribución valiosa al logro de las metas del sistema administrativo de una empresa.<sup>19</sup>

## **1.8 OBJETIVOS**

### **1.8.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la propuesta de un plan estratégico para la compañía LEONCABLES CIA.LTDA.

### **1.8.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.
- Determinar el Direccionamiento Estratégico para la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, definiendo hacia dónde queremos ir, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.

---

<sup>16</sup> CERTO, Samuel C. “Administración Moderna”, Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, Colombia, 2001, pág.444

<sup>17</sup> Ibid., pág. 444

<sup>18</sup> SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Fondo editorial Legis. Colombia 1996 Pg.444

<sup>19</sup> Ibid., pág. 256

- Construir el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, construyendo estrategias a mediano plazo que al considerarlos en un plan, permitirá la consecución de los objetivos, de la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, definiendo líneas de acción, en áreas específicas de la organización.

## **1.9 HIPOTESIS**

### **1.9.1 HIPOTESIS GENERAL**

La propuesta de un plan estratégico para la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, es una herramienta que le permitirá orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de productos y mercados.

### **1.9.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

- El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual de compañía LEONCABLES CIA.LTDA, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico.
- El determinar el Direccionamiento Estratégico para la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, permitirá responder de forma clara y precisa a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?
- El contar con el Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, que identifique programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y en el tiempo, se constituye en un válido instrumento para la acertada dirección de la compañía LEONCABLES CIA.LTDA.

## **1.10 METODOS DE INVESTIGACIÓN**

Todo trabajo intelectual requiere del uso de un método y/o procedimiento que lo conduzca al conocimiento.

Por esta razón se consideró adecuado en esta investigación utilizar la investigación descriptiva, ya que confrontará el análisis teórico de la temática Balance Score Card con un modelo aplicado

a la realidad de la Compañía LEONCABLES CIA.LTDA., con lo cual se pretende aportar al conocimiento científico en el campo administrativo-financiero, así como también al desarrollo empresarial de la mencionada institución. Se aplicara en el Capítulo III

Adicionalmente se empleará el MÉTODO DEDUCTIVO. La deducción va de lo general a lo particular.

El método deductivo es aquél que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

El método deductivo sigue los siguientes pasos:

- Aplicación
- Comprensión
- Demostración

También se podrá aplicar el método de estadístico para evaluaciones cuantitativas, el método de análisis cuando se trate de desarticular un hecho para proceder a su estudio independiente y el método inductivo cuando se estudie un hecho y se lo ubique en una ley general o se obtenga una conclusión general.

Además se utilizará

El Método inductivo: es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales

Análisis: el análisis es la descomposición de algo en sus elementos. El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual.

Síntesis: la síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

Es muy importante utilizar el análisis y la síntesis ya que, cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente y cuando ocurre esto el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio, es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos.

El método científico conjuga la inducción y la deducción es decir el pensamiento reflexivo para resolver dicho problema tenemos que cruzar; por las siguientes cinco etapas:

Percepción de una dificultad: es donde el individuo encuentra algún problema que le preocupe.

Identificación y definición de la dificultad: es donde el individuo observa para definir la dificultad del problema.

## **METODOLOGÍA FODA**

El FODA define cuatro conceptos fundamentales en el análisis organizacional:

- ♦ Fortalezas: son los aspectos positivos que tiene la empresa y que son dignos de mantener.
- ♦ Oportunidades: Son aquellos aspectos o situaciones que nos ofrece el medio y son favorables a la Empresa.
- ♦ Debilidades: o puntos débiles de la Organización. Son las deficiencias que nos impiden el logro de objetivos.
- ♦ Amenazas: son los obstáculos que nos presenta el medio para el logro de los objetivos organizacionales.

Para abordar esta metodología se requiere de la voluntad política de la cúspide organizacional y de la participación del mayor número de personas internas y contar con la participación de agentes externos a la misma.

Es conveniente realizar un diagnóstico estratégico, es decir, se elabora un listado de cada uno de los aspectos, que nos permita identificar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades. Se trata entonces de convertir, mediante la formulación de objetivos estratégicos, los aspectos negativos en aspectos positivos para la organización, tanto los de carácter interno, como externo.

Para el análisis FODA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara.

Aspectos positivos y negativos

Evaluación interna Fortalezas Debilidades

Evaluación ambiental Oportunidades Amenazas

Este método se aplicará en el Capítulo II

### 1.11 VARIABLES E INDICADORES

<b>Dominio</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>
Planificación	<b>Presupuesto</b>	Rendimientos Sobre la inversión.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rendimiento sobre el valor neto de los activos</li><li>➤ Resultado de las operaciones</li><li>➤ Valor añadido / empleado</li></ul>
	<b>Productividad</b>	Tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tiempo/ calidad y coste estándar</li><li>➤ Gastos de tecnología de la información / gastos administrativos</li><li>➤ Contratos/ empleado</li></ul>
	<b>Recurso Humano</b>	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de Información.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aumento de la prima neta</li><li>➤ Gasto de desarrollo del negocio/ gastos administrativos</li><li>➤ Cuota de empleados seleccionados</li></ul>
Financiamiento	<b>Crédito</b>	Tasa de interés Monto en Dólares	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activos Corrientes sobre Pasivos Corrientes</li></ul>
Ventas	<b>Ingreso</b>	Tasa de crecimiento de los ingresos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Total de ventas por periodo</li></ul>
	<b>Estados Financieros</b>	Margen de Utilidad Neta Rendimiento de los Activos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilidad neta menos total ingresos</li></ul>
	<b>Estrategia</b>	Índice de variación Costos y Gastos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costos de gastos totales de un periodo a otro</li></ul>



		Totales Índice de Ingresos Generales por empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparando ingresos de un periodo a otro</li> </ul>
	<b>Cartera</b>	Periodo promedio de cobro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas por pagar/cuentas por cobrar</li> </ul>
	<b>Eficiencia</b>	Índice de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamos de los clientes</li> </ul>

## 1.12 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos que se investigarán por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales que facilitan la recolección de información, de los que nos vamos a valer para acercarnos a los hechos y acceder al conocimiento.

La importancia de las Técnicas de Investigación radica en que nos proporcionan diversos instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de los datos mediante fichas, cuestionarios, etc., además facilita la cuantificación de datos ayudado de la matemática y la estadística, lo cual es de vital importancia para nuestra investigación.

Las técnicas de investigación dirigidas a recoger información primaria que se van a utilizar en la investigación son la observación, entrevista y encuesta.

Las técnicas de investigación bibliográficas, destinadas a obtener información de fuentes secundarias que constan en libros, revistas, periódicos y documentos en general.<sup>20</sup>

La técnica que utilizaremos será análisis de Documentos

Utilizaremos además la técnica de la observación científica que consiste en la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente, ya que ello nos proporcionará la información necesaria, para lo cual consideraremos algunos aspectos importantes que vamos a tomar en cuenta en nuestra investigación.

---

<sup>20</sup> Técnicas e instrumentos de la Investigación.pdf

Las observaciones se las va a registrar en forma cuidadosa y todo lo observado se va a detallar por escrito lo antes posible, cuando no se pueda tomar notas en el mismo momento.

Utilizaremos fichas, registros, libretas y cámara fotográfica u otro instrumento que nos faciliten sistematizar, cuantificar y conservar los resultados de las observaciones.

La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; y es una técnica complementaria que también se utilizará.

El cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que nos interesan en nuestra investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

La entrevista es un diálogo intencional, es una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, y lo realizaremos con el propósito de obtener información.

La utilización frecuente de la entrevista por los medios de comunicación (radio, prensa y televisión) en sus noticieros, programas de opinión, programas científicos o artísticos nos han permitido familiarizarnos con esta técnica.

#### **Las técnicas de investigación que se aplicarán son:**

- Observación directa
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Sistematización de información secundaria
- Encuesta
- Análisis de tablas estadísticas
- Revisión Bibliográfica

#### **Instrumentos de la investigación**

- Citas Bibliográficas
- Citas de Observación directa
- Formato de encuestas
- Formatos de entrevistas

## Procesamiento de datos

Las técnicas utilizadas para el procesamiento de datos en la presente investigación se concentrarán en la definición estadística, compilación y tratamiento de datos, para lo cual se utilizará una estadística descriptiva ya que se ordenarán, relacionará y procesará los datos en un sentido y aplicación actual.

Presentando de esta manera el siguiente proceso para el tratamiento de datos, tanto para la información empírica como técnica.

### MATRIZ DE TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZARSE

TECNICA	INSTRUMENTO	CAPITULOS
OBSERVACIÓN	FICHA DE OBSERVACIÓN/CAMARA FOTOGRÁFICA/CUADERNO DE NOTAS	I, III, IV
ENTREVISTA	FORMATO DE ENTREVISTAS	II,III
ENCUESTA	CUESTIONARIO	III,IV,
INVESTIGACIÓN BIBLIOGRAFICA	CITAS BIBLIOGRAFICAS/ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	I, II, III
FODA	MATRIZ	II

### 1.13 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
ACTIVIDAD	MES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Recopilación y procesamiento de información									
Bases teóricas de la investigación									
Diagnóstico de la situación de la investigación									
Direccionamiento Estratégico y Elaboración de Planes									
Conclusiones y recomendaciones									
Revisión final e impresión									

## **PLAN DE TESIS**

### **CAPITULO I**

#### **1 PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA LEONCABLES CÍA LTDA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERÍODO 2012-2016.**

- 1 . 14 Planteamiento del problema.
- 1 . 15 Justificación del tema.
- 1 . 16 Importancia del tema.
- 1 . 17 Delimitación espacial y temporal.
- 1 . 18 Marco Teórico.
- 1 . 19 Marco de las teorías.
- 1 . 20 Marco conceptual.
- 1 . 21 Objetivos.
  - 1 . 21 . 1** Objetivo general.
  - 1 . 21 . 2 Objetivos específicos.
- 1 . 22 Hipótesis.
  - 1 . 22 . 1 Hipótesis general.
  - 1 . 22 . 2 Hipótesis específicas.
- 1 . 23 Métodos de investigación.
- 1 . 24 Variables e indicadores.
- 1 . 25 Técnicas e instrumentos de investigación.
- 1 . 26 Cronograma.

### **CAPÍTULO II**

#### **2 Diagnostico Estratégica para la coÑmpañía LEONCABLES CÍA LTDA.**

- 2.10** Antecedentes
- 2.11** Análisis Interno
  - 2.2.1 Capacidad Administrativa
  - 2.2.2 Capacidad Directiva
  - 2.2.3 Capacidad Tecnológica
  - 2.2.4 Capacidad Financiera
  - 2.2.5 Capacidad Logística
  - 2.2.6 Capacidad de RRHH

**2.12**    Análisis Externo

2.3.1 Microambiente

2.3.1.1 Clientes

2.3.1.2 Proveedores

2.3.1.3 Competencia

2.3.1.4 Organismos de Control

2.3.2 Macroambiente

2.3.2.1 Factores Económicos

2.3.2.2 Factores Sociales

2.3.2.3 Factores Legales

2.3.2.4 Factores Políticos

2.3.2.5 Factores Ambientales

2.3.2.6 Factores Tecnológicos

**2.13**    Análisis FODA

**2.14**    Matriz de Impacto

**2.15**    Matriz de Vulnerabilidad

**2.16**    Matriz de Aprovechabilidad

**2.17**    Hoja de trabajo FODA

**2.18**    Matriz de estrategias

**CAPÍTULO III**

**3 Direccionamiento Estratégico para la compañía LEONCABLES CÍA LTDA.**

3.1 Matriz Axiológica

3.1.1 Principios

3.1.2 Valores

3.2 Misión

3.3 Visión

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

3.4.2 Objetivos Específicos

3.5 Estrategias

3.6 Políticas

3.6.1 Políticas de Compras

3.6.2 Políticas de Atención al Cliente

### 3.6.3 Políticas de Personal

### 3.7 Mapa Estratégico

## **CAPÍTULO IV**

### **4 Plan Táctico, Plan Operativo e Indicadores de gestión para la compañía LEONCABLES CÍA LTDA.**

#### **4.9 Preparación del Plan Táctico.**

#### **4.10 Elementos de la Planeación Táctica.**

#### **4.11 Objetivos**

#### **4.12 Tácticas**

#### **4.13 Programas tácticos**

#### **4.14 Presupuestos**

#### **4.15 Plan Operativo o Plan de Acción**

#### **4.16 Indicadores Gestión.**

#### **4.16.1 Indicadores de Gestión Corporativos.**

#### **4.16.2 Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio.**

#### **4.16.3 Indicadores de Gestión por unidad operativa.**

## **CAPÍTULO V**

### **5 Conclusiones y recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

#### **5.2 Recomendaciones**

## **CAPÍTULO II**

### **2 Diagnostico Estratégico para la compañía LEONCABLES CÍA LTDA.**

#### **2.1 Antecedentes**

La empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

Requiere de una razón de ser, de una misión, de una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

Para lo cual se reúne un grupo familiar en la ciudad de Quito con la finalidad de formar una sociedad de hecho bajo el nombre de TECNOCABLE, cuyo objetivo estaba encaminado a la importación y comercialización de cables y cadenas de acero para abastecer los sectores de la construcción, pesquero petrolero y florícola.

Debido al crecimiento estructural y económico de la sociedad nace la necesidad de transformación a sociedad de derecho con el nombre de LEONCABLES CIA.LTDA legalmente conformada mediante escritura pública el 28 de enero del 2000, la misma que es aprobada por la superintendencia de compañías el nueve de marzo del año dos mil.

El objetivo principal es la importación, exportación, distribución, comercialización, fabricación, concesión e intermediación de cables de acero, cadenas de acero, accesorios para cable y cadena como grapas, anillas, arnés, líneas de vida, conectores de cadena entre otros.

Accesorios para invernadero como: pernos, tuercas, tubería en general, zuncho metálico y plástico, productos afines para uso marino, pesquero, elevadores, industrial, petrolero, minero, construcción de puentes, etc., también somos fabricantes de eslingas de cables y cadena, fajas nylon.

El plazo de vigencia de la compañía es de cien años y su capital Social inicio con \$ 1.200 en el año 2007 realizándose un incremento de capital en el año 2009 en donde ascendió a \$ 200.000, el cual se encuentra dividido entre tres socios.

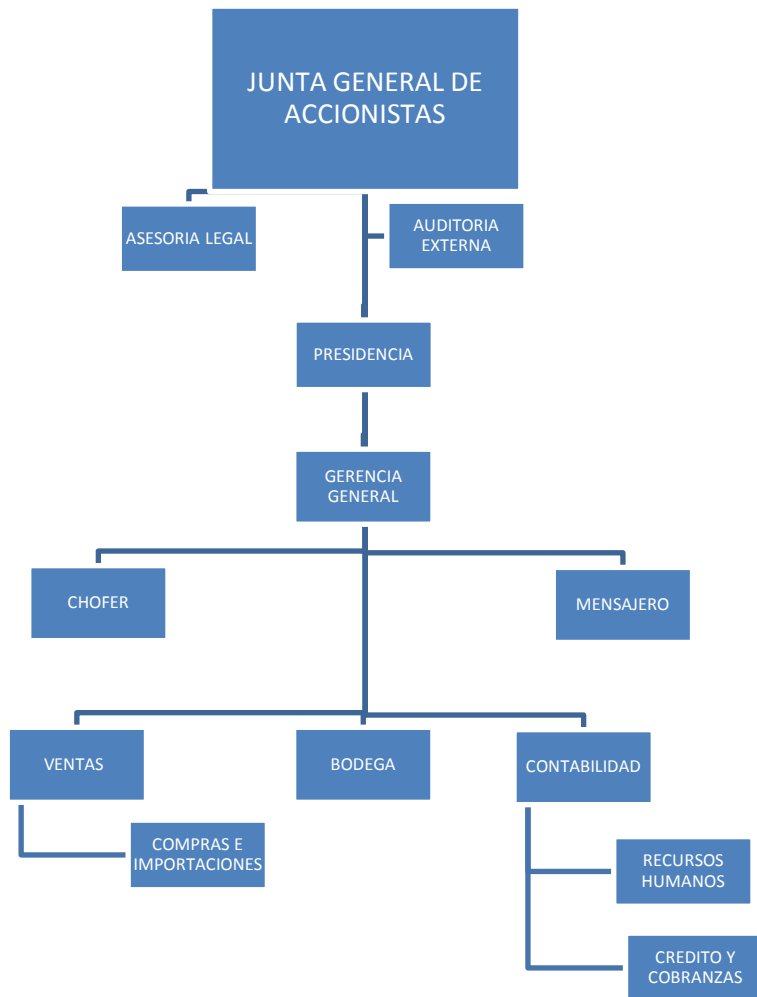
Está constituida mediante escritura pública registrada en el Registro Mercantil, regida por la ley de la Superintendencia de Compañías y obligada a cumplir con los reglamentos del Servicio de Rentas Internas como contribuyentes especiales realizando las declaraciones y obligaciones mensuales a las cuales está sometida, además debe cumplir las obligaciones con el Instituto Nacional de Seguridad Social tanto el pago de aportes personales y patronales, y el Ministerio de Relaciones Laborales pagando puntualmente las obligaciones sociales como son los décimos.

En cuanto a los procedimientos, administración y control de la compañía está definido de acuerdo a los conocimientos de los funcionarios de la misma y su herramienta de información y procedimientos constituye el sistema integrado de facturación y contabilidad denominado Microsystem, el cual es versátil y flexible a cambios de acuerdo a las necesidades de la empresa, emitiendo informes cada que la empresa requiera para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

La compañía tiene como autoridad principal a la Junta General de Socios y será administrada por el Presidente y el Gerente General, los cuales podrán ejercer la representación legal indistintamente con diferentes funciones cada uno en ausencia del Gerente podrá asumirla el presidente hasta convocar a una nueva Junta General para elegir el nuevo directorio.

El Organigrama estructural de la compañía LEONCABLES CIA.LTDA., está estructurada en forma departamental como se detalla a continuación:





## 2.2 Análisis Interno

Es el análisis de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? el verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia que ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.

Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender.

La estrategia actual, la manera como la organización este disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implican a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

Es fundamental comprender que ninguna organización funciona en el vacío, requiere clientes, su actividad provoca algún tipo de impacto en su entorno.

Si se cierran a esta realidad el resultado es que en periodos no muy largos deberán tomar decisiones drásticas para su sobrevivencia.

LEONCABLES CIA. LTDA. No cuenta actualmente con una organización estructural definida y por lo tanto no posee un manual de funciones específicas, pero se maneja con supuestos administrativos como se puede describir a continuación:

### **2.2.1 Capacidad Administrativa**

#### **JUNTA GENERAL DE SOCIOS O ACCIONISTAS**

La Junta General de socios está conformada por los tres socios:

- León Nieto Iván Rodrigo- Gerente General
- León Nieto Marian Eulalia- Presidenta
- León Nieto Venus Patricia

Dos de los cuales son administradores es decir Gerente General y Presidente, respectivamente.

Las funciones que cumplen actualmente son: Convocar a Junta General y en los casos que sea necesario a Junta Extraordinaria.

#### **DESCRIPCION DE LOS ESTATUTOS QUE REGULAN LA JUNTA GENERAL ORDINARIA, EXTRAORDINARIA Y UNIVERSAL**

##### **PRESIDENCIA Y SECRETARIA**

La Junta General estará dirigida por el Presidente y en su ausencia por quien la Junta designe. Actuará como secretario de la misma el Gerente General y en su falta, un secretario ad-hoc nombrado por la Junta.

## QUÓRUM DE INSTALACION

Cualquier Junta General, ordinaria o extraordinaria, podrá instalarse en primera convocatoria con el número de socios que represente más de la mitad del capital social de la Compañía y, en segunda, con cualquier número de socios, siempre que así se hubiere expresado en la convocatoria

## MAYORIA DECISORIA

Toda resolución de Junta General será tomada por la mayoría absoluta de votos del capital concurrente de la reunión, salvo las excepciones previstas en la Ley. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica. Dichas resoluciones son obligatorias para todos los socios de la compañía, inclusive para los asistentes y para los que hubiere votado en contra.

## REPRESENTACIONES A JUNTA GENERAL

Los socios podrán concurrir a las reuniones de Junta General personalmente o por medio de un representante, la misma que será autorizada a través de poder notarial o carta poder dirigida al Gerente General con el carácter de específica para cada Junta.

## ACTAS.

Las actas de las Juntas generales se llevarán por el sistema de hojas móviles, escritas a máquina en el anverso y en el reverso, deberán ser foliadas con numeración continua y sucesiva, firmadas por el Presidente y por el secretario y, además rubricada sus páginas por éste.

EXPEDIENTES.- De cada Junta General se formará un expediente que contendrá:

- a) La Constancia de la Convocatoria.
- b) Lista de los socios presentes y representados que hubieren asistido a la reunión con la indicación al capital y el número de votos que a cada uno de ellos le corresponde.
- c) Los poderes y cartas presentados para actuar en la Junta
- d) Copia del acta certificada por el secretario de la Junta, dando fe que el documento es fiel copia del original.
- e) Los demás documentos que hubieren sido conocidos en la sesión de Junta General

### **2.2.2 Capacidad Directiva**

#### **PRESIDENCIA**

La presidencia de la compañía esta ejercida por una socia, la cual tiene la facultad de representar legalmente a la compañía, así como tomar decisiones y demás funciones descritas en los estatutos.

#### **GERENCIA GENERAL**

La gerencia general de la compañía es ejercida por un socio de la misma, en este caso que tiene mayor porcentaje de aportación el cual tiene la potestad de contratar personal, y elegir proveedores, en general tomar decisiones, además de ejercer la representación legal de la Empresa.

### **2.2.3 Capacidad Tecnológica**

La tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué equipo se utilizará y cómo se administran las operaciones. Sobre todo lo referente al uso de la computadora permite a las empresas conseguir nuevas posiciones competitivas en su respectiva industria

La empresa no cuenta con los equipos tecnológicos sofisticados para atender adecuadamente la demanda actual del mercado específicamente para elaboración estrobos, medición de los mismos, sin embargo se tiene como proyecto la adquisición de más maquinaria para mejorar la eficiencia en las entregas de las órdenes de compra, se realizaran préstamos con los bancos para obtener capital de trabajo.

En cuanto a equipos de computación, software, fax, copiadoras, impresoras, internet, telefonía celular, motorolas, cuenta con los equipos adecuados para el desenvolvimiento de sus actividades diarias, distribuido entre el personal responsable de cada área y de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Actualmente la compañía cuenta con la siguiente maquinaria propia:

<b>MAQUINARIA</b>	
Maquina Cosedora de Fajas	
Skaplan Modified 7 class. Large bobbin machine with lift reverse complete with tabla and motor and 108 parts	
Maquina repasadora de cables con bloque	
pedestal, soporte de guidores de entrada, soporte posterior, base en forma de U, reductor de 3HP.1760 RPM, variador electronico, caja de cambios 2 velocidades, cronometro electronico programable, arrancador con contador y botoneria	
Cilindro y mesa interior para prensa hidraulica	
Maquina Engargoladora	
Maquina Db 2000 Serie Industrial Marking	
Machines- con cpu y monitor de 17"	
Maquina Tejedora de Cable de acero	
Machine That Sew the wire rope, since 3/8 to 1 1/2 (10MM-52MM 9pcs)	
Maquina Cosedora Reconditioned	
Reconditioned Singer Sk 7 Class Machine Nylon	
Lifting Slings	
Maquina para imprimir etiquetas en fajas	
Holland 1916 Slim and tag printer includes: printer and software- egineered vinyl roll stand	
xylene marking pen	

#### 2.2.4 Capacidad Financiera

Uno de los requisitos más importantes para el inicio de un negocio así como para que continúe exitosamente, es contar con las fuentes de financiamiento adecuadas.

Se trata de disponer de los recursos necesarios para poder mantener la actividad:

Recursos Propios: Son las aportaciones de los socios que asciende a \$ 200.000, estos beneficios pueden ser distribuidos entre los socios o permanecer en la sociedad, cada socio tiene repartido su capital de la siguiente manera:

• León Nieto Iván Rodrigo	\$ 68.000	34% de las acciones
• León Nieto Mirian Eulalia	\$ 66.000	33% de las acciones
• León Nieto Venus Patricia	<u>\$ 66.000</u>	33% de las acciones
	\$200.000	

Son recursos que podemos considerar a largo plazo y no exigible.

## RECURSOS AJENOS

Recursos monetarios obtenidos de entidades financieras o de otras fuentes: crédito o préstamos, operaciones de leasing, emisión de obligaciones, bonos, etc., y que pueden ser a corto o largo plazo, para nuestro caso se utilizan:

1. Préstamos bancarios
2. Préstamos de socios
3. Préstamos de terceros
4. Financiamiento directo con proveedores en el exterior.

El área financiera es manejada por 4 personas:

- Gerente General
- Contadora
- 2 auxiliares de contabilidad.

En donde se refleja el resultado de la compañía es en el Balance General de “La Compañía LEONCABLES CIA.LTDA”, al 31 de diciembre del año 2010 y el correspondiente Estado de Pérdidas y Ganancias por el año terminado en esta misma fecha.

Los mismos que son analizados minuciosamente a fin de que los resultados de estos tengan una certeza razonable y que no contengan exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo.

Este análisis está basado en los Principios Contables Generalmente Aceptados los cuales contienen evaluaciones de los Principios Contables Generalmente Aceptados utilizados y las estimaciones relevantes hechas por la Administración, así como una evaluación de la presentación general de los Estados Financieros.

Esta área se maneja con el soporte de librería, tal como: Ley de Régimen Tributario Interno, Régimen de Procedimientos, Registro oficial recibido por Internet, publicaciones oficiales recibidas por parte de la empresa Prudeleco, la cual se encarga de la asistencia tributaria, adicionalmente el personal se capacita con cursos de actualización tributaria.

## **ANALISIS DE CIFRAS DEL 2010**

En Balance General nos muestra que el activo esta en \$ 999.849.29 y nuestro patrimonio en \$ 611.208.76

### **VENTAS:**

Durante el año se facturó, USD \$ 2'286.670,01

### **RESULTADOS:**

El Balance General de resultados nos arroja una utilidad de \$ 35.108.41

Además que los índices financieros nos dan una visión de cómo se encuentra al año 2010 la empresa de acuerdo a nuestros índices tenemos capital de trabajo para seguir siendo competitivos en el mercado

El punto de equilibrio de la empresa esta que con unas ventas de \$ 110.000,00 mensuales la empresa no pierde ni gana, mas debajo de este promedio arrojaríamos perdida.

**LEONCABLES CIA.LTDA.**  
**BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**ACTIVOS**

<b>Activos Corrientes</b>			<b>803.097,60</b>
<b>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</b>		6.321,59	
Cajas Chicas	1.572,370		
Bancos	4.749,220		
<b>Cuentas por cobrar comerciales</b>		152.318,72	
<b>Otras cuentas por cobrar</b>		61.180,80	
Anticipos y cuentas por cobrar	61.180,80		
<b>Inventarios</b>		559.464,14	
<b>Pagos anticipados</b>		23.812,35	
Mejoras en locales arrendados	23.812,35		
<b>Activos no corrientes</b>			<b>196.751,69</b>
<b>Propiedad, planta y equipo, neto</b>		360.636,23	
Maquinaria y equipo e instalaciones	202.014,75		
Muebles y enseres	24.525,11		
Vehículos	87.357,46		
Equipo de oficina	30.235,79		
Otros	16.503,12		
(-)Deprecion Acumulada Activos Fijos	-	163.884,54	
<b>Total Activos</b>			<b>999.849,29</b>

**PASIVOS Y PATRIMONIO**

<b>Pasivos Corrientes</b>			<b>349.989,88</b>
<b>Obligaciones bancarias</b>		132.724,49	
Obligaciones por pagar Banco Produbanco	3.734,78		
Obligaciones por pagar Banco Pichincha	47.643,12		
Obligaciones por pagar Banco Bolivariano	81.346,59		
<b>Cuentas por pagar comerciales</b>		154.168,53	
Proveedores nacionales	93.776,95		
Proveedores del exterior	60.391,58		
<b>Otras cuentas por pagar</b>		63.096,86	
Otras cuentas por pagar	45.428,68		
Obligaciones con Socios	17.668,18		
Obligaciones a largo plazo			<b>38.650,65</b>
<b>Total Pasivos</b>			<b>388.640,53</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital suscrito y pagado		200.000,00	
Reservas		18.612,09	
Utilidades acumuladas		217.785,76	
Aportes a futura capitalización		103.022,35	
Resultados del ejercicio		71.788,56	
<b>Total Patrimonio</b>			<b>611.208,76</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>			<b>999.849,29</b>

\_\_\_\_\_  
Dra. Verónica Mayorga  
CONTADORA  
Reg. No. 17-394

\_\_\_\_\_  
Ing. Rodrigo León  
GERENTE GENERAL



**LEONCABLES CIA.LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Ventas Netas	1.413.121,44	
Costo de Ventas	<u>802.090,82</u>	
<b>Utilidad Bruta operacional</b>		<b>611.030,62</b>
<b>Gastos operacionales</b>		<b>547.144,87</b>
Gastos de ventas	162.754,07	
Gastos de administración	190.823,87	
Gastos financieros	21.524,75	
Otros gastos de ventas	<u>172.042,18</u>	
<b>Otros ingresos operacionales</b>		<b>7.896,15</b>
Comisiones por gestiones de ventas e importaciones	7.355,75	
Venta de Servicios	<u>540,40</u>	
<b>Otros ingresos no operacionales</b>		<b>6,66</b>
Utilidad en venta de activos fijos	-	
Rendimientos Financieros	<u>6,66</u>	
<b>Utilidad contable del Ejercicio año 2010</b>		<b>71.788,56</b>
<b> (-) Amortización Pérdida Año 2006</b>		<b>9.913,02</b>
<b>15% Participación a empleados en las utilidades</b>		<b>10.002,83</b>
<b>25% Impuesto a la Renta</b>		<b>14.170,67</b>
<b>5% Reserva Legal</b>		<b>2.593,64</b>
<b>Utilidad Neta del Ejercicio año 2010</b>		<b><u>35.108,41</u></b>

## INDICES FINANCIEROS

### RAZONES DE LIQUIDEZ

#### CAPITAL NETO DE TRABAJO

Representa el capital disponible para el desenvolvimiento del negocio

Activo Corriente - Pasivo Corriente

803.097,60	349.989,88	453.107,72
------------	------------	------------

#### INDICE DE SOLVENCIA

Activo Corriente	803.097,60	2,29
Pasivo Corriente	349.989,88	

#### INDICE DE LA PRUEBA ACIDA

Indica la liquidez neta

Activo Corriente - Inventario	243.633,46	0,70
Pasivo Corriente	349.989,88	

#### ROTACION DE INVENTARIO

Costo de lo vendido en el periodo	802.090,82	1,43
Inventario Promedio del periodo	559.464,14	

#### PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO

Indica el número de días que permanece un artículo en la bodega antes de venderse

360	360,00	251,10
Rotación del inventario	1,43	

#### ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Ventas a crédito del período	989.185,01	4,33
Promedio de las cuentas por cobrar	228.298,65	

#### PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

Indica el número de días en el cual se cobra una factura

360	360,00	83,09
Rotación de cuentas por cobrar	4,33	

#### ROTACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Compras anuales a crédito	771.336,84	5,00
Promedio de las cuentas por pagar	154.168,53	

#### PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR

Indica el número de días que tardamos en pagar una deuda

360	360,00	71,95
Rotación de Cuentas por pagar	5,00	

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

#### RAZON DE ENDEUDAMIENTO

Indica el porcentaje en los activos financiado por parte de los acreedores

Pasivo total	388.640,53	0,39
Activo total	999.849,29	

### RAZONES DE RENTABILIDAD

#### MARGEN NETO DE UTILIDADES

Representa el porcentaje de utilidad final neta después de participación a empleados e impuesto a la renta

Utilidad neta del período	35.108,41	0,02
Ventas	1.413.121,44	

#### RENDIMIENTO DE LA INVERSION

Indica el porcentaje de utilidad en relación a la inversión

Utilidad neta del período	35.108,41	0,04
Activos totales	999.849,29	

### 2.2.5 Capacidad Logística

La Capacidad Logística implica una gestión importante en la compañía LEONCABLES CÍA LTDA, ya que considera los transportes y trámites necesarios para poder hacer factible la comercialización del producto, la compañía consta de transporte propio una camioneta para las entregas, además en ocasiones los socios utilizan sus vehículos cuando son cosas pequeñas y cuando las entregas son muchas se recurre a fletes con diferentes compañías entre ellas tenemos:

- Transdyr,
- Transcicopet,
- Transportes Ruiz
- Transportes de pasajeros
- El Esmeraldeño entre otros

Los cuales nos otorgan crédito de 15 días.

Es importante que la Empresa analice su capacidad de producción para atender el canal de una manera adecuada, desgraciadamente LEONCABLES CÍA LTDA, no cuenta con un departamento de logística, pero cuenta con el departamento de bodega el mismo que está conformado por 6 personas, las cuales se encuentran distribuidas en dos lugares:

Bodega Pusuquí: se encuentran 5 personas en la parte operaria:

- 2 personas para la elaboración de fajas
- 1 persona para la elaboración de ducto
- 2 personas para la elaboración de estrobos

Es decir el personal está distribuido para elaboración de eslinga y fajas así como el despacho de mercadería, no cuentan con un jefe de bodega.

Bodega Quito: el movimiento es menor y solo se tiene un bodeguero

Adicionalmente se encuentran dos personas que quieren implementar el reglamento de seguridad industrial en la bodega

### **2.2.6 Capacidad de RRHH**

Sin duda la capacitación del talento humano de la organización es de vital importancia, la Empresa no proporciona capacitación, es por ello que no se mejora el desempeño del trabajador es conveniente que se conformen grupos de trabajo en donde todos los niveles de la Empresa, den su opinión es decir sea participativo, ya que así se genera el compromiso, apoyo y respaldo al sistema.

Un sistema de Gestión si no cuenta con el compromiso y la capacitación del factor humano, no logrará que los procesos se pongan en marcha.

La satisfacción del empleado es importante para que su rendimiento mejore, en LEONCABLES no cuenta con un plan de incentivos en la actualidad tampoco se dan talleres de motivación. Por otro lado la Empresa no cuenta con un manual de Funciones y Procedimientos, lo cual dificulta su trabajo diario.

El área de Recursos Humanos ejerce conjuntamente la contadora con Gerencia General las siguientes prácticas:

#### **a) CONTRATACION**

Los perfiles para contratación de vacantes son fijados por la Gerencia General y el departamento interesado.

Las entrevistas y calificación de aspirantes al cargo correspondiente son efectuadas por la Gerencia General, tomando en cuenta el perfil de la persona para el puesto requerido.

#### **b) FIJACIÓN DE SUELDOS EN CONTRATACION**

La fijación de sueldos es realizada por la Gerencia General tomando como referencia la tabla sectorial de salarios y como parámetro adicional el valor propuesto por el aspirante, y el perfil que tenga el aspirante como nivel de preparación, años de experiencia, cursos realizados de acuerdo al puesto que pretende ocupar.

### c) CALIFICACIÓN DEL PERSONAL Y REVISION DE SUELDOS

La empresa no realiza una calificación del personal que labora en la misma, y por este motivo la revisión de sueldos se la realiza tomando en cuenta parámetros como: antigüedad, eficiencia, puntualidad, nivel de responsabilidad e instrucción.

La empresa se encuentra en proceso actualmente de implementar la evaluación anual de los empleados de acuerdo a sus competencias profesionales para los cual se piensa considerar los siguientes parámetros:

Políticas y prácticas de la compañía

Valores organizacionales

Trabajo en equipo

Ética profesional

Compromiso organizacional

Productividad

Organización

Colaboración

Iniciativa

Practica de seguridad

Puntualidad

Habilidad para decidir

Acepta cambios

Aceptar dirección

Trabajo bajo presión

Conocimiento

Eficacia

Interés en aprender

A todos estos parámetros se les evalúa en malo, regular, bueno, excelente.

### d) CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

La empresa lleva un registro de entradas y salidas del personal mediante un reloj que registra la hora de entrada y salida, esta información se revisa cada mes para identificar cualquier novedad y emitir los reportes correspondientes de las novedades.

#### e) DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO

El manejo de carpetas de documentación del personal es realizado por el departamento de Contabilidad, las mismas que contienen en general: en algunos casos no constan documentos de respaldo tales como certificados de trabajos anteriores, record policial, etc.

1. Currículum vitae
2. Copia de cédula de identidad
3. Copia de la papeleta de votación.
4. Copias de certificados de estudios o títulos.
5. 2 últimos certificados laborales
6. Récord policial
7. Copia de partidas de nacimiento de hijos y certificado de matrimonio.
8. Copia de factura del pago de servicios básicos del domicilio: Luz, Agua o Teléfono

En algunos casos no constan documentos de respaldo tales como certificados de trabajos anteriores, record policial, etc.

El manejo de carpetas de documentación del personal será realizado por el departamento de Recursos Humanos, para lo cual tiene un archivo donde constaran todas las carpetas del personal en orden cronológico en cada carpeta deberá contener:

1. Currículum Vitae y sus documentos de respaldo tales como: copias de certificados de estudio, referencias laborales, personales, esta documentación trae el empleado el momento de la entrevista.
2. Avisos de entrada y salida del IESS
3. Tabla de vacaciones del personal el cual será descargado con las respectivas solicitudes de permiso y vacaciones.
4. Justificaciones por enfermedad
5. Solicitud de permiso y vacaciones
6. Demás documentos personales que acrediten tener cargas familiares para efectos de utilidades

## AREAS DE APOYO

Las áreas de apoyo o soporte para todos los departamentos son: Mensajería, Auditoría Externa la cual es contratada cuando los socios lo requieren, y la Asesoría Legal que es contratada en casos especiales.

### 2.3 Análisis Externo

#### 2.3.1 Microambiente

##### 2.3.1.1 Clientes

##### PRINCIPALES CLIENTES

El poder de los clientes depende de varias características de la situación del mercado y de la importancia relativa de sus compras a la industria entre los principales clientes se encuentran dentro del mercado nacional a nivel de todas las regiones del Ecuador y entre los principales grupos se pueden citar:

- INDUSTRIA MARINA Y PESQUERA
- INDUSTRIA PETROLERA
- OBRAS DE REMODELACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN
- INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
- INDUSTRIA FLORICOLA
- INDUSTRIA EN GENERAL

Se puede citar como los más importantes a los siguientes:

CASAMAR

ECUDORIA NEW ROSES

OLEODUCTOS DE CRUDOS PESADOS

ACERIA DEL ECUADOR

CONDUTO

INMOBILIARIA AGROPECUARIA

BIRA

SANTOS CMI

CABLESA

NOVACERO

CBMI CONSTRUCCIONES  
SERVIGRUAS  
HELMERICH & PAYNE DEL ECUADOR  
SWAMBERG BROTHERS  
BIOACERO  
SINOPEC  
ARBORIENTE  
PETROLEUM CONTRACTING  
CHANQUING PETROLEUM  
EXPLORATION  
CONAZUL  
INDUSTRIAS CLAVEC  
AGLOMERADOS COTOPAXI  
PETRINCOM  
ENTRE OTROS.  
SCHLUMBERG SURENCO  
FRANK INTERNACIONAL  
CODESA

#### **2.3.1.2 Proveedores**

La segunda fuerza competitiva es aquella que surge del poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores locales constituyen la segunda fuente de provisión de mercadería, entre ellos están las principales empresas de cable, cadena y accesorios los cuales son a la vez clientes de la compañía.

El mercado externo de Leoncables Cía. Ltda., se desenvuelve únicamente con proveedores del exterior, funcionando como distribuidores exclusivos en algunos casos como del cable como distribuidores exclusivos de IPH (empresa argentina fabricante de cable de acero).

#### **PRINCIPALES PROVEEDORES**

Los principales proveedores de la compañía provienen del mercado internacional y entre los principales grupos tenemos:



- PROVEEDORES DE NORTEAMÉRICA
- PROVEEDORES DE SUR AMERICA
- PROVEEDORES DE EUROPA

Leoncables tiene una relación estrecha, ventajas de crédito sin costos financieros, con respaldo de cartas de crédito o cuenta libre, exclusividad del producto, sin embargo la competencia es grande por lo que la empresa se ve en la búsqueda de nuevos proveedores internacionales, que presten mejores políticas de crédito, es decir aspirar que nos otorguen créditos de 30, 60,90 días y despachos más eficientes , sin embargo la empresa posee como ventaja competitiva la representación exclusiva de:

- THE CROSBY GROUP INC - USA (accesorios de cable y cadena de acero)
- ACEROS CAMESA - MÉXICO ( cable de acero )
- THIELE - ALEMANIA (Cadena de acero).
- IPH (Cables)
- BISHOP LIFTING
- PROCABLES
- DEACERO
- CS BEAVER
- SOUTHERN WEAVING
- STUP DE COLOMBIA

### **2.3.1.3 Competencia**

Nuestra principal competencia son empresas que se encuentran dentro del mercado de la industria marina y pesquera, petrolera, florícola, construcción e industria en general que por lo general son desleales en sus precios, utilizan la estrategia de bajar el precio sin importarles perder hasta obtener el cliente.

Además existen empresas de hermanos de los socios de LEONCABLES que también utilizan la competencia desleal usando el grado de hermanos para tomarse el nombre de la compañía.

Existen distribuidores que solo les importa el dinero y prefieren darles la distribución a otras empresas con el único objetivo de ganar más.

#### 2.3.1.4 Organismos de Control

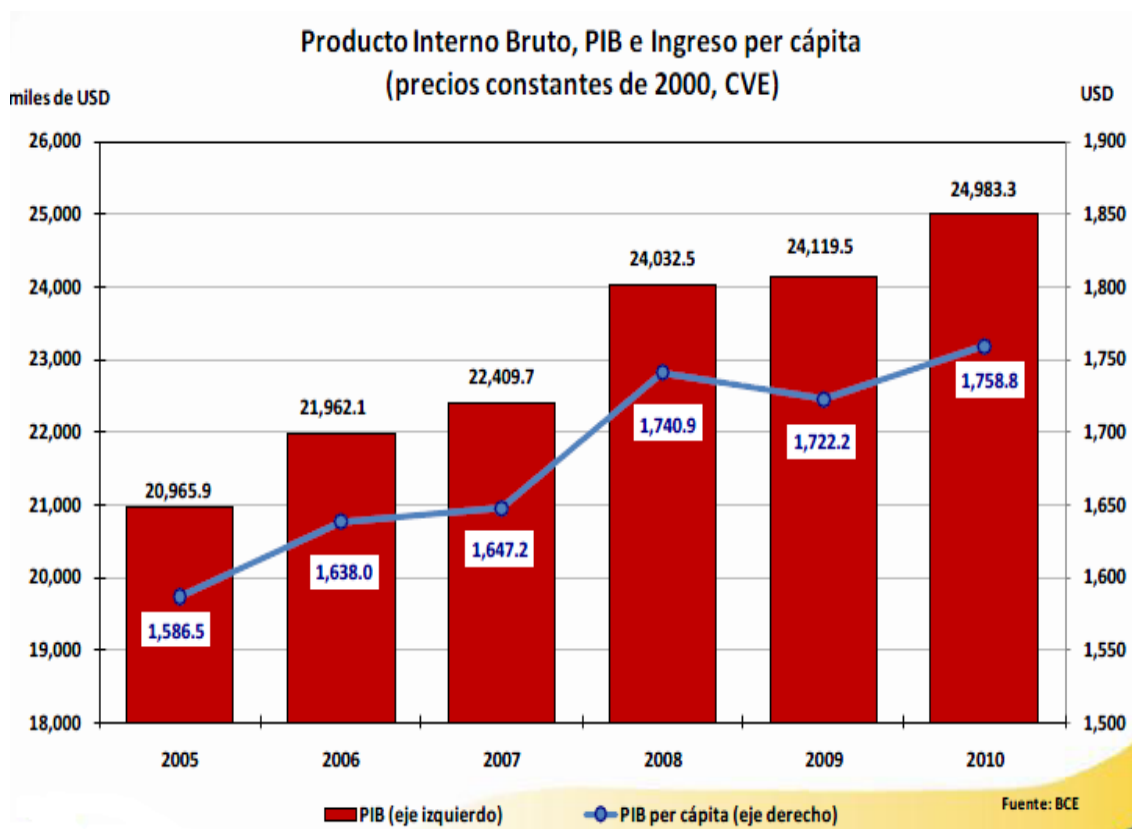
Está controlada por la Superintendencia de Compañías, el Fisco a través del Servicio de Rentas Internas.

#### 2.3.2 Macro ambiente

##### 2.3.2.1 Factores Económicos

En el año 2010, el *PIB per cápita* experimentó un crecimiento de 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el 2010 fue de 3.58%.

Año	Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	3,30 %	90		2002 est.
2004	2,50 %	129	-24,24 %	2003 est.
2005	5,80 %	59	132,00 %	2004 est.
2006	4,70 %	104	-18,97 %	2005 est.
2007	4,10 %	128	-12,77 %	2006 est.
2008	2,00 %	183	-51,22 %	2007 est.
2009	6,50 %	44	225,00 %	2008 est.
2010	,40 %	109	-93,85 %	2009 est.
2011	3,70 %	96	825,00 %	



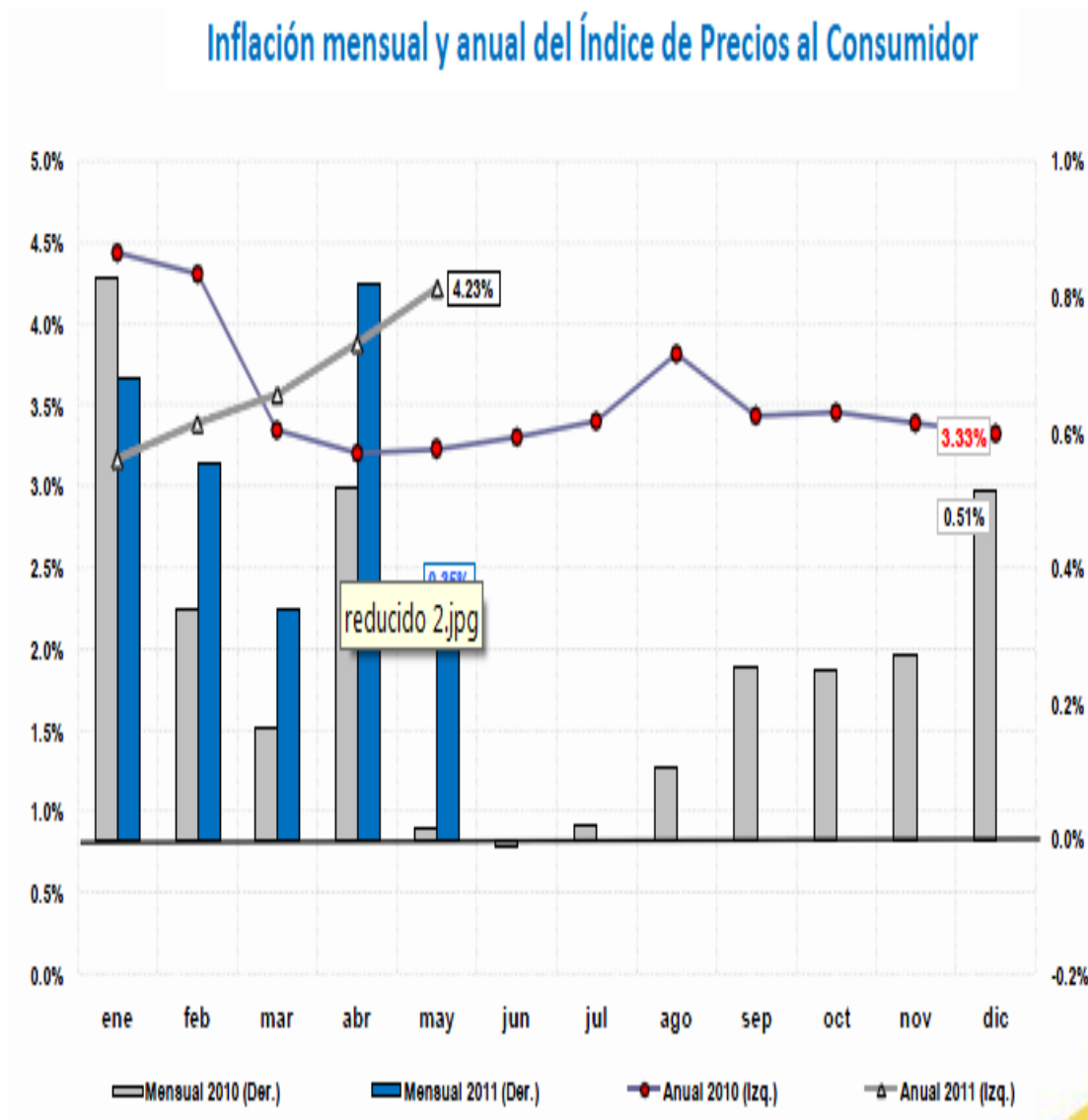
FUENTE: BCE

En el 2009, la economía ecuatoriana, dolarizada desde el 2000, debió soportar los efectos de la crisis mundial y la caída del precio del crudo.

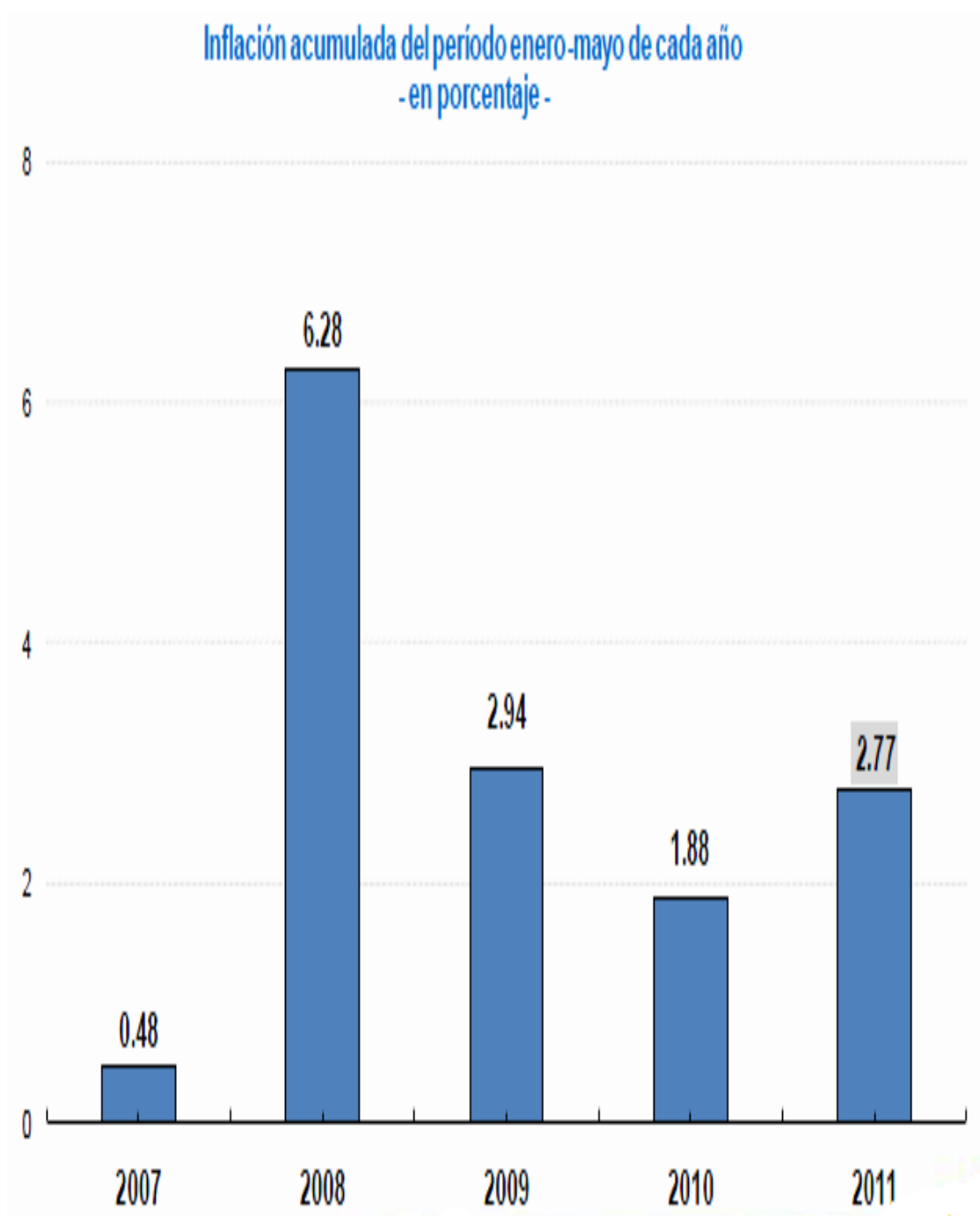
Ecuador fijó para el 2010 un salario mínimo unificado de \$240 para los trabajadores del sector privado, al 2011 ascendió a \$ 264.

Con respecto a la inflación mensual de mayo 2011 del Índice de Precios al consumidor se ubicó en 0,35%, según datos del Banco Central del Ecuador inferior al del mes anterior, pero superior al mes de Mayo del 2010 que fue de 0.02, la tendencia de incremento de la inflación se ha evidenciado desde inicios del año 2011.

CUADRO N°1

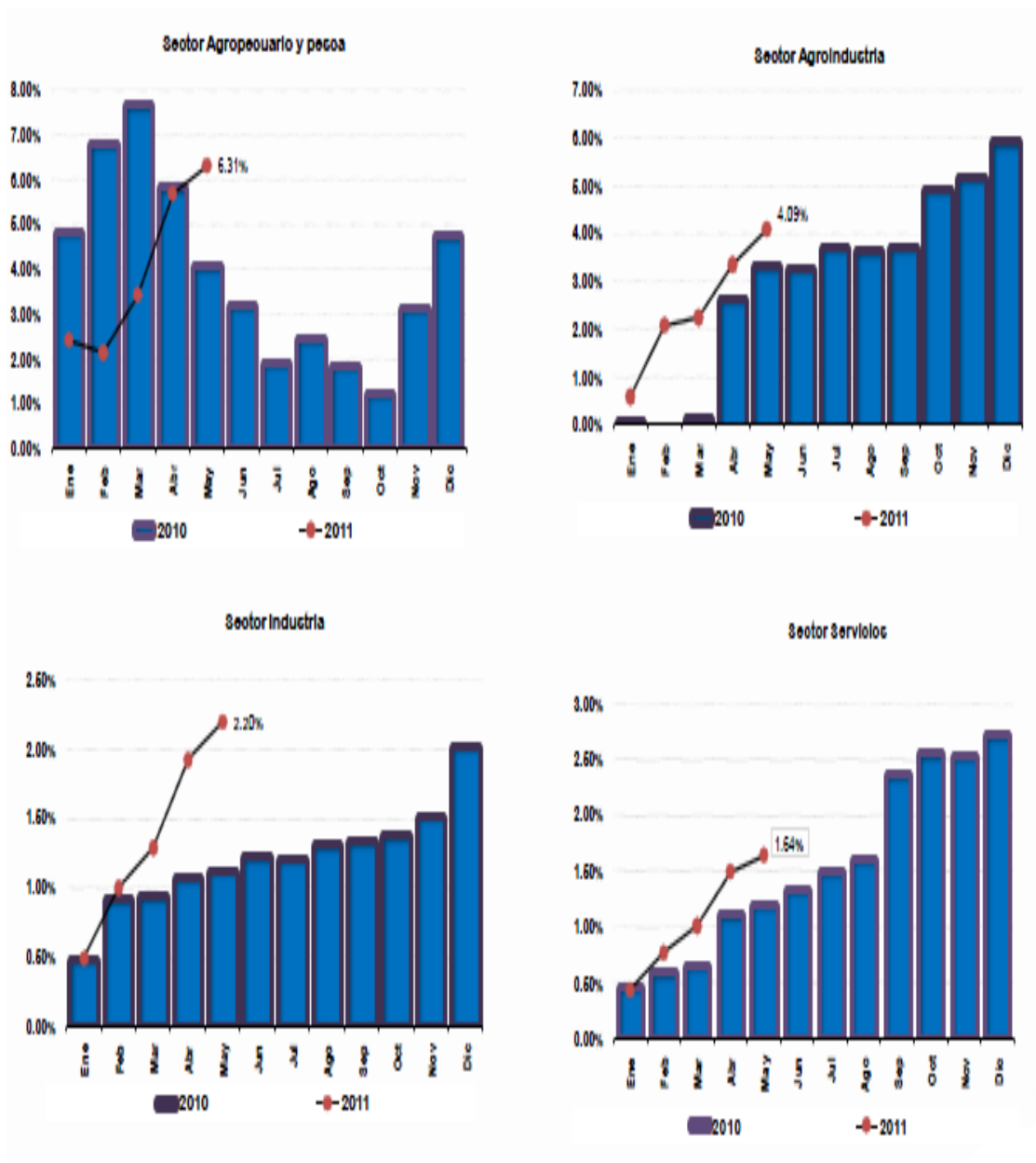


La inflación acumulada del período de enero a mayo 2011 fue de 2,77% esto debido al incremento de Alimentos y bebidas no alcohólicas y al incremento de las prendas de vestir y el calzado, se está cumpliendo con el pronóstico que se hizo para el 2011, el Gobierno espera una inflación promedio del 3,00%, se centra en el poder de compra que tienen los consumidores. Este poder de compra depende del crecimiento económico, de los precios, la deuda, la riqueza por habitante, del ahorro e inversión, desempleo etc.,



Fuente: INEC

La inflación acumulada del período de enero a mayo del presente año en los cuatro sectores analizados se ubicó sobre los porcentajes alcanzados en igual período del año 2011, siendo la inflación acumulada del Sector Agropecuario y Pesca la de mayor porcentaje.



Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur.

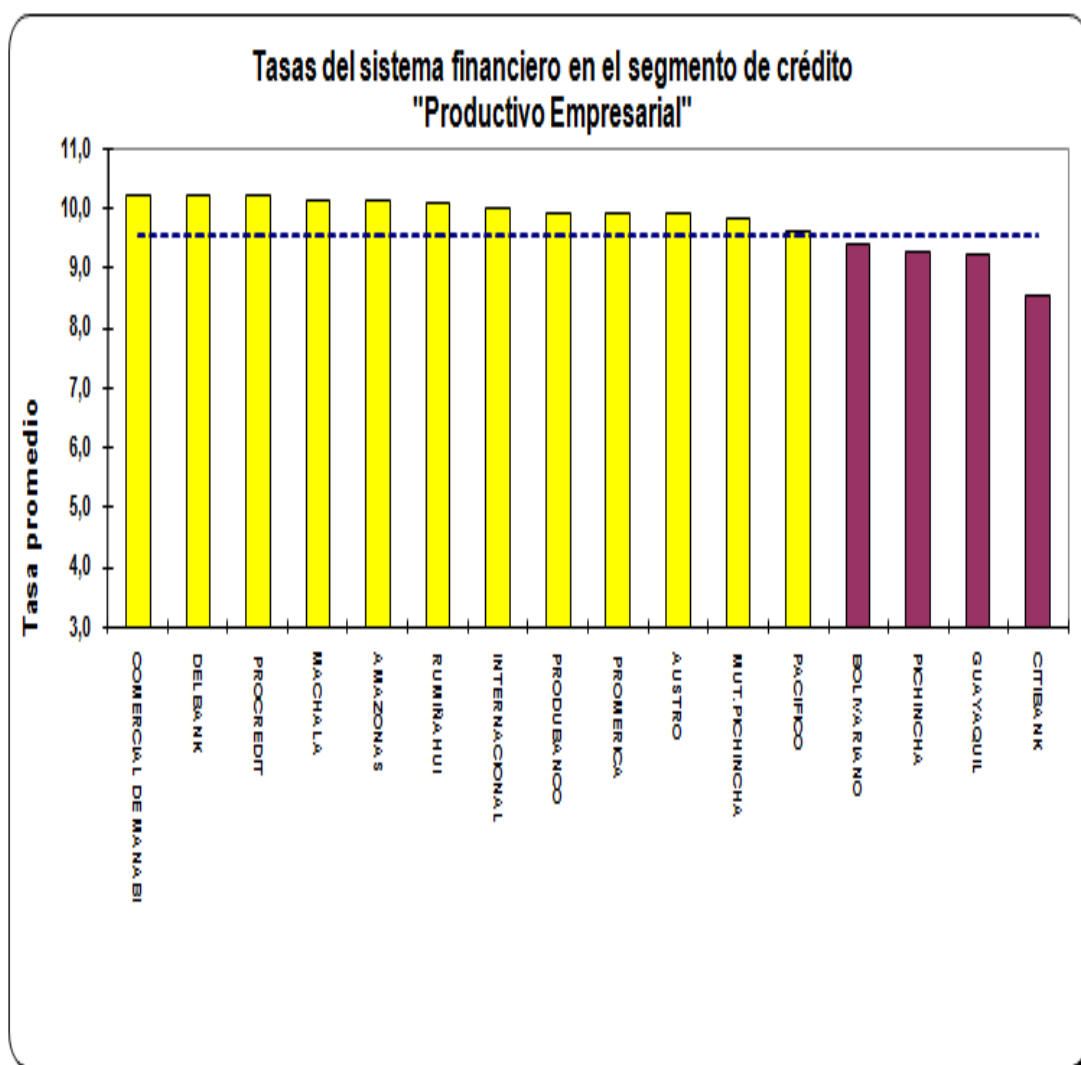
También es miembro de la Organización Mundial del Comercio(OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En abril de 2007 Ecuador pagó por completo su deuda con el FMI terminando así una etapa de intervencionismo de este Organismo en el país.

En el 2007, se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito, y cuyo primer Secretario General es el ex Presidente ecuatoriano Rodrigo Borja Cevallos.

También se ha estado negociando la creación del Banco del Sur, junto con seis otras naciones sudamericanas. Ecuador realizó negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, pero con la elección del Presidente Correa estas negociaciones fueron suspendidas.

El sistema público financiero del Ecuador está conformado por el BCE, el Banco Nacional de Fomento (BNF), el Banco del Estado, la Corporación Financiera Nacional, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE)

Con respecto a la tasa de interés, esta se ve afectada por la inflación es por ello es que si la inflación del 2011 tiene tendencia a incrementarse la tasa de interés se ve afectada de manera directa.



\* La tasa promedio de cada institución financiera en cada segmento es ponderado por el volumen de crédito.



### **2.3.2.2 Factores Sociales**

Entre los factores sociales más importantes tenemos:

#### **MIGRACION**

Posiblemente a más de las huelgas y protestas, ningún otro hecho ha servido como indicador de la frustración de los ecuatorianos en tiempo de crisis, como son las olas masivas de migración, durante la última década el Ecuador ha atravesado una grave crisis económica, lo que provocó que el Sucre se devaluara a niveles nunca antes presentados, provocando su desaparición y que el país adoptará como moneda válida al dólar.

Esta medida afectó directamente a la clase más desposeída de la sociedad, provocando el crecimiento de los niveles de pobreza e indigencia en el país, además una serie de fenómenos económicos que contrajeron la economía a nivel nacional, incrementando el desempleo en el país, ocasionando que el ingreso familiar no pueda cubrir ni la canasta básica.

Bajo este panorama desalentador, gran parte de los ecuatorianos al no tener un ingreso fijo que les permita satisfacer sus necesidades básicas de su familia, optaron por brindar su fuerza laboral en el extranjero, puesto que en ciertos países se alcanzaban niveles de remuneración más elevados que los que se podrían obtener en el Ecuador.

Por esta causa varios países de Europa y los EEUU, comenzaron a captar personal para realizar trabajos pesados, pero que representaban una esperanza para quienes atravesaban problemas económicos, por lo tanto pese a representar muchos esfuerzos e inclusive ingresar como ilegales a otros países, se endeudaron para viajar y arriesgaron lo poco que tenían con la finalidad de alcanzar mejores ingresos económicos que les permita cubrir las necesidades básicas de su familia, pero sobre todo con el afán de obtener una remuneración más digna, para mejorar su nivel de vida, pero en muchos casos el costo de esto fue la descomposición de familias.

De este hecho ha dado como resultado que muchos de nuestros compatriotas sean explotados y tratados de manera inhumana, sufriendo abusos pero sobre todo afrontar la soledad y la separación de su familia

Este fenómeno denominado migración, ha provocado que se desintegre el núcleo familiar, que es la base de toda sociedad, ya que niños y adolescentes están al cuidado de sus abuelos, tíos y otros familiares, quienes no les pueden brindar el cariño, afecto y sobre la educación y guía que necesitan, muchos de ellos entregándose a las drogas, el alcohol o integrándose a pandillas o refugiándose en otros vicios.

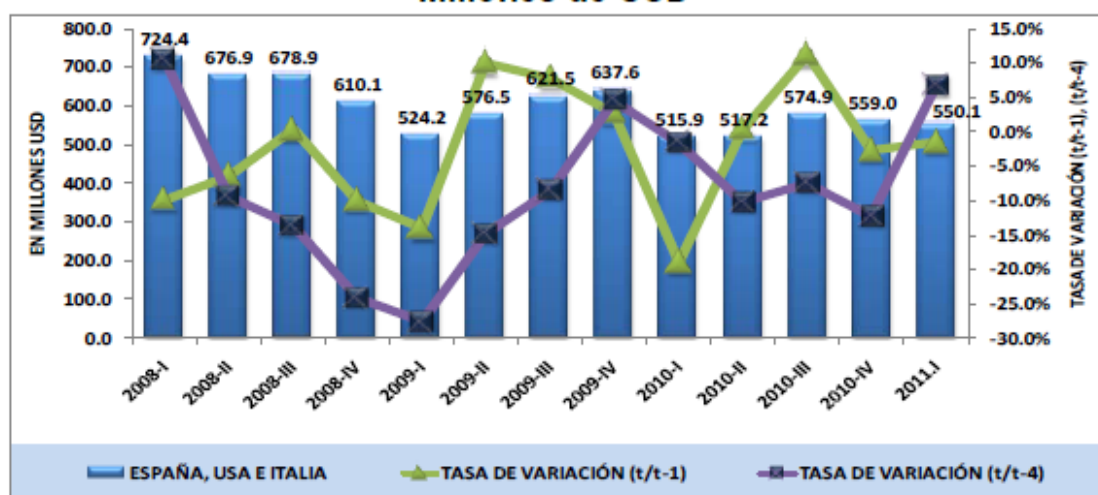
Pese a que la migración ha aportado ingresos considerables a la economía del país, por el ingreso de divisas, mejorando la calidad de vida de muchos ecuatorianos, esta ha provocado un fenómeno social que requiere de la intervención del estado ya que éste debe implementar nuevas fuentes de ingreso, que permitan a los ecuatorianos invertir su esfuerzo y tiempo en su país, ya que el mismo cuenta con un sin número de riquezas que pueden ser explotadas, pero sobre todo permitan a los ecuatorianos mejorar sus habilidades innatas.

Con el afán de crear y desarrollar unidades productivas que les permita generar ingresos propios, para satisfacer sus necesidades y las de sus familias sin tener que optar por la migración que genera la desintegración y la pérdida del núcleo de la sociedad que es la familia.

Pese a la incidencia negativa en la sociedad ecuatoriana, la migración ha tenido cierto efecto positivo financiero, ya que gracias a todo el dinero que ingresa al país por las remesas, ha aportado para que la economía ecuatoriana no haya decaído por completo y sobre todo haya podido mantenerse de pie para sobrevivir.

Durante el primer trimestre de 2011 el flujo de remesas familiares provenientes de España, Estados Unidos de América e Italia descendió a USD 550.1 millones, 1.6% inferior al presentado en el cuarto trimestre de 2010 (USD 559.0 millones) y mayor en 6.6% comparado con el primer trimestre de 2010 (USD 515.9 millones). España, Estados Unidos de América e Italia representan el 93.3% del flujo total de remesas recibido en el trimestre enero - marzo de 2011 (USD 589.7 millones).

### REMESAS RECIBIDAS DE USA, ESPAÑA E ITALIA 2008 IT – 2011 IT Millones de USD



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

El comportamiento de las remesas que ingresan al país está ligado estrechamente con el desempeño económico que experimentan aquellos países en los cuales residen emigrantes ecuatorianos.

En este sentido, según información del Banco de España, la economía española en el trimestre enero - marzo de 2011 creció en 0.2%. En dicho período se registró una tasa de desempleo de 21.3%, la más alta observada en la eurozona, con más de 4.9 millones de desocupados. Además, según esta fuente, el gobierno español no prevé crear nuevos puestos de trabajo hasta el segundo semestre del presente año. La previsión de la tasa de crecimiento económico para 2011 es de 0.8%.

En este contexto de crisis, las remesas recibidas desde España en el primer trimestre de 2011 sumaron USD 259.7 millones, contribuyendo con el 44.0% del flujo total de remesas receptado en el país, experimentando una disminución de 0.2% cotejado con el cuarto trimestre de 2010 (USD 260.3 millones), mientras que comparado con el primer trimestre de 2010 (USD 219.7 millones) presenta un aumento de 18.2%.

Por lo tanto es importante que el gobierno y los políticos busquen una salida urgente a este mal, ya que se requiere de otro medio para reactivar la economía del país, generando fuentes de ingreso, que permita que los ecuatorianos desarrollen otras formas de ingreso en su país, explotando las potencialidades que este les brinda, mediante el esfuerzo y la cooperación mutua

## **POBREZA**

Esto surge como consecuencia de los malos gobiernos, neoliberales y populistas, que nunca lucharon por exterminar este mal social y que permitieron la vigencia de sistemas económicos donde se explota inmisericordemente al hombre. Por otro lado, es el resultado de no prepararnos para la vida, es decir “estudiar, capacitarnos, calificarnos”, para ser entes útiles y productivos a la Patria.

En nuestra investigación, se determina que el 38% de la población ecuatoriana vive en situación de pobreza general y el 30% en situación de extrema pobreza, es decir habita en casas de caña, techo de plástico, hacinamiento, condiciones precarias, invadiendo tierras, donde existe carencia total de los servicios básicos vitales, subsistiendo estas familias con 0.50 centavos diarios, lo que no les permite tener de ninguna manera una vida digna, peor acceso a los alimentos y a la salud.

La seguridad alimentaria y el buen vivir tienen que ser una prioridad en el Gobierno Nacional y convertirse en Política de Alta Seguridad del Estado, pues de ello depende el presente y futuro del país

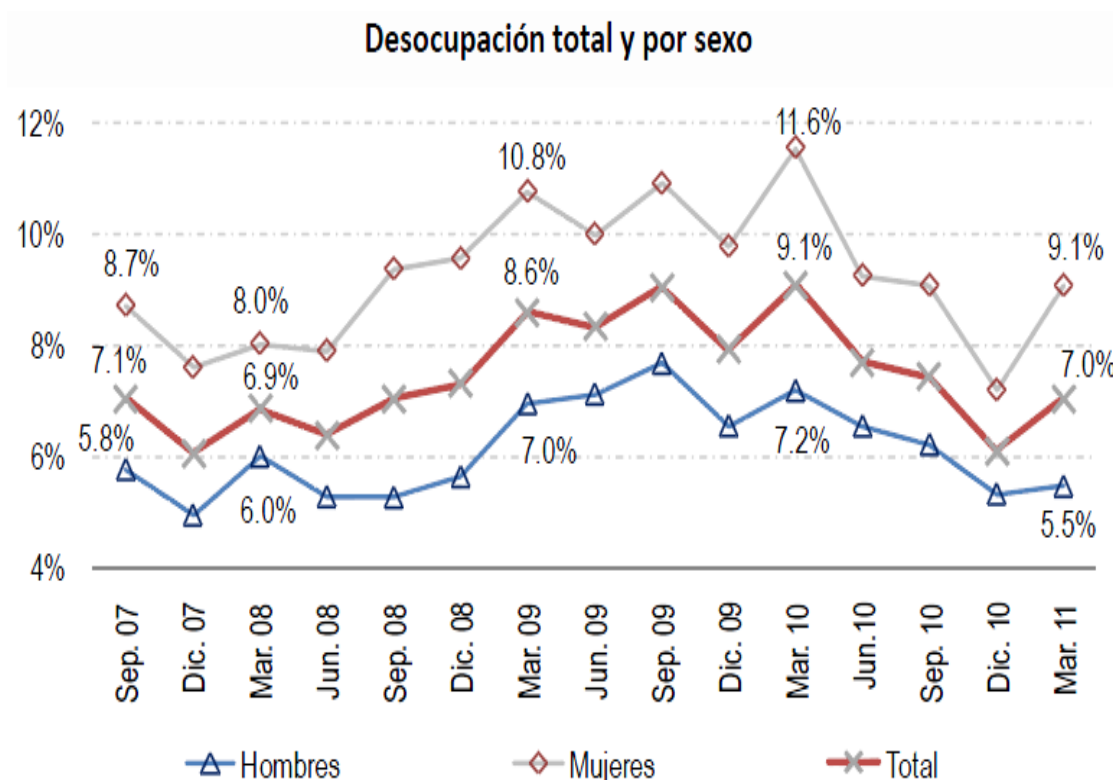
Las estadísticas de mayo de 2011, señalan que Ecuador tiene un índice de pobreza que supera los 4.9 millones de habitantes. La pobreza de 2011, supera a la de 1999 que fue del 36% de los ecuatorianos, de los cuales el 12% o sea 1.56 millones de ecuatorianos viven en extrema pobreza, es decir ingieren alimentos, milagrosamente, una vez al día

Para estos hermanos ecuatorianos, está terminantemente prohibido enfermarse peor morir, porque no tendrían, ni para el sepelio. Esta gente carece de conocimientos elementales sobre prevención de VIH

En el mes de marzo 2011, la pobreza de la población urbana del país se situó en el 21,42%, registrando el menor porcentaje desde septiembre del año 2007

La tasa de desocupación total de marzo 2011 fue 7.0%. Por sexo, de las mujeres que conforman la Población económicamente Activa (PEA), el 9.1% se encontraban desocupadas, en tanto que la desocupación de los hombres se ubicó en el 5.5%, las dos con respecto a la PEA de su respectivo género. Las cifras muestran que el aumento del desempleo de las mujeres provocó un aumento en la tasa de desocupación total a marzo de 2011

Si tomamos en cuenta que el 07 de mayo del presente año se aprobó por mandato popular el si para que en caso de que su patrono no le afiliará se de la prisión del mismo, las empresas han tenido que optar por no contratar y en muchos casos despedir al personal, ya que es una inversión fuerte en lo que respecta a la mano de obra, es un valor elevado en el que pueden incurrir solo empresas medianas y grandes, es por ello que las empresas pequeñas han optado por sacrificarse un poquito más y así no verse afectados por la no afiliación al IESS, sin duda desde aquella medida tomada por el gobierno las personas se vieron afectadas, por lo cual el índice de desempleo debió elevarse, pero no se cuenta con datos estadísticos a fecha actual.



Fuente: INEC

## RESUMEN NACIONAL DE LOS INDICADORES DE MERCADO LABORAL

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN		2007	2007	2008	2008	2008	2008	2009	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2011
		Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.
Población en Edad de Trabajar (PET)		81.6%	80.9%	81.2%	81.3%	82.0%	81.7%	81.9%	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%
Población Económicamente Activa (PEA)		62.2%	58.5%	60.7%	60.8%	60.6%	58.3%	60.2%	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%
Ocupados		92.9%	93.9%	93.1%	93.6%	92.9%	92.7%	91.4%	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%
Ocupados No clasificados		0.8%	1.1%	2.1%	0.9%	0.4%	0.3%	0.7%	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%
Ocupados Plenos		40.2%	42.6%	38.8%	42.6%	41.1%	43.6%	38.8%	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%
Subocupados		51.9%	50.2%	52.3%	50.1%	51.4%	48.8%	51.9%	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%
Visibles		11.7%	10.4%	10.3%	10.3%	9.7%	9.3%	10.9%	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%
Otras formas		40.2%	39.9%	42.0%	39.8%	41.8%	39.5%	41.0%	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%
Desocupados/Desempleados		7.1%	6.1%	6.9%	6.4%	7.1%	7.3%	8.6%	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%
Cesantes		5.1%	3.8%	4.8%	4.7%	4.7%	4.5%	6.6%	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%
Trabajadores Nuevos		2.0%	2.3%	2.0%	1.7%	2.3%	2.8%	2.0%	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%
Desempleo Abierto		5.4%	4.0%	5.4%	4.9%	5.4%	5.2%	6.9%	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%
Desempleo Oculto		1.7%	2.1%	1.5%	1.5%	1.6%	2.1%	1.7%	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%
Población Económicamente Inactiva (PEI)		37.8%	41.5%	39.3%	39.2%	39.4%	41.7%	39.8%	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%

El cálculo de la PET y Menores de 10 años se lo hace con respecto a la Población Total; la PEA y PEI con respecto a la PET, mientras que el cálculo de los demás indicadores con respecto a la PEA

### **2.3.2.3 Factores Legales**

Los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, en algunos casos las incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben.

Así el ambiente político y legal incide de distintos modos sobre la empresa, puede crear un ambiente de confianza o lo contrario, según establezca reglas claras o no.

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

La empresa está constituida legalmente como una sociedad de hecho regulada por la Superintendencia de Compañías, cumple mensualmente con las obligaciones con el SRI, anualmente con el Municipio y demás entidades de control.

Las leyes cambiantes de impuestos arancelarios cambios en el aspecto de los importadores dificulta el libre comercio de la misma.

### **2.3.2.4 Factores Políticos**

El ambiente político ha tenido varias etapas que han marcado su historia económica, los constantes cambios de presidentes para corregir en parte estos problemas se han creado algunas estrategias, como crear y aumentar impuestos, y tarifas específicas a ciertos sectores .

La estabilidad política, a la instalación del nuevo presidente y del nuevo Congreso y a la firma de los acuerdos que sellaron la paz con el vecino Perú, lo cual trajo indudables beneficios económicos en el futuro, derivados de una mayor integración comercial, el flujo para el desarrollo fronterizo y un menor gasto en armamento.

Dentro del proceso de modernización del Estado, el Gobierno ha procedido a dictar nuevas leyes, entre ellas la Nueva Ley Orgánica de Aduanas, cuerpo legal dirigido a convertir las aduanas en instituciones ágiles al servicio del comercio exterior, basándose en la eficiencia, la profesionalidad y la premura en los procedimientos.

En este sentido, establece una serie de modificaciones substanciales al delegar la potestad aduanera estatal en el sector privado mediante la concesión de varias de sus funciones: vigilancia, control, aforo, almacenamiento y transporte, siempre bajo el régimen de tránsito aduanero.

Además, la nueva ley simplifica de manera notable los trámites de la gestión aduanera. El acontecimiento que dio la pauta para la crisis política y por ende, económica fue el cierre de bancos situación que se prolongó durante varios días.

Se informó que el cierre se adoptó en defensa de los intereses de la comunidad y, sobre todo, para prevenir el retiro de los depósitos, preservar los niveles de la reserva monetaria, limitar la inestabilidad cambiaria y frenar el acelerado incremento de los precios.

Mientras tanto, el presidente Jamil Mahuad junto con su equipo económico elaboró un paquete de medidas el cual fue anunciado, en medio de la oposición del Congreso, la incertidumbre de la población y la creciente convulsión social, la cual se agudizó y desembocó en paros y posteriormente en la salida del presidente de ese entonces Jamil Mahuad.

Todo ello provocó una huelga general, movilizaciones indígenas y un intento de golpe de estado que duró cuatro horas.

El vicepresidente Gustavo Noboa, a quien correspondía la sucesión conforme a la Constitución, asumió la Presidencia y estableció en abril un acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional) para acceder a créditos por un valor cercano a los 800 millones de dólares para continuar y fortalecer la dolarización, aplicando medidas de ajuste en diversos sectores de la economía.

Además, centró sus esfuerzos en la construcción de un gran oleoducto de crudos pesados (OCP) desde la Amazonía hasta la costa del Océano Pacífico, para que la exportación de crudo se duplique a partir del 2003.

El coronel retirado Lucio Gutiérrez ganó las elecciones de noviembre de 2002 al frente del Partido Sociedad Patriótica (PSP), una agrupación populista de centroizquierda, que actuó en alianza con movimientos indígenas y de extrema izquierda.

Gutiérrez obtuvo el 55% de los votos en la segunda vuelta electoral.

Fue destituido por el Congreso en abril del 2005, en medio de revueltas en Quito (a cuyos participantes Gutiérrez denostó como "forajidos", en la llamada "rebelión de los forajidos"), sucediéndole en el cargo el vicepresidente Alfredo Palacio, quien hasta entonces tenía poca figuración en el plano político.

En noviembre de 2006, Rafael Correa fue elegido para el período 2007-2011.

El margen electoral fue el tercero más alto en el actual período constitucional y democrático (1979-2007), superado únicamente por las elecciones de Jaime Roldós (1979) y Sixto Durán Ballén (1992).

El 15 de abril de 2007 se eligió a la Asamblea Constituyente, la que promulgó una nueva Carta Magna, vigente desde octubre de 2008.

Debido a la nueva Constitución, se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las autoridades, siendo así como el presidente Correa en el 2009 fue reelegido en su cargo, que desempeña desde el 10 de agosto del mismo año.

La crisis política en Ecuador de 2010 se produjo el 30 de septiembre de ese año (por ello también es conocida como **30-S**), cuando elementos de la tropa de la Policía Nacional del Ecuador, en horas de la mañana, iniciaron una protesta en sus cuarteles suspendiendo su jornada de labores, bloquearon carreteras y además impidieron el ingreso al Parlamento en Quito.

Estas medidas de protesta se realizaron como parte del llamado a huelga nacional policial contra la Ley de Servicio Público aprobada el día anterior, una reforma laboral del sector público que supuestamente afectaba a los policías.

El gobierno ecuatoriano maneja una teoría conspirativa sobre la huelga y su posterior conflicto alegando que fueron producto de un complot planificado por la oposición para derrocar al presidente, por lo que la catalogó como un intento de golpe de estado, afirmación que es respaldada por organismos internacionales como Unasur y OEA



En 2011 se realizaron varios juicios a supuestos autores y cómplices de lo que para el gobierno de Rafael Correa fue un intento de golpe de Estado y magnicidio, en ninguno de ellos pudo probarse tales acusaciones y los encausados han sido cesados en su mayoría.

Ante esto el presidente Correa habla de un caso de corrupción de los jueces en complicidad con la prensa privada para que el 30-s quede en la impunidad.

Mientras voces opositoras dicen que poco a poco se va descubriendo que los incidentes del 30-s son el resultado de un irresponsable operativo político del gobierno de Correa que buscó aprovecharse de las protestas iniciales como plataforma de propaganda sin medir las consecuencias.

#### **2.3.2.5 Factores Ambientales**

Un factor de vital importancia sin duda es el ambiental, debido a que toda organización debe planificar, implantar y poner en funcionamiento una política ambiental que tiene que ser apoyada y aprobada al máximo nivel directivo y dada a conocer tanto al personal de la propia organización como todas las partes interesadas.

El Sistema de Gestión Ambiental es aquella parte del sistema general de gestión que comprende la estructura organizativa, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política ambiental del Centro. Se basa en el principio de mejora continua. (Planificación, acción, verificación y actuación).

Cuando una empresa opera internacionalmente debe considerarse su misión, sus objetivos y su estrategia es decir hacia dónde va:

- Expandir las ventas
- Adquirir recursos
- Minimizar el riesgo

La política ambiental incluye un compromiso de mejora continua y de prevención de la contaminación, así como un compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación ambiental aplicable en el País.

Es necesario que se establezcan mecanismos de seguimiento y medición de las operaciones y actividades que puedan tener un impacto significativo en el ambiente.

Muchos de los riesgos que se dan en las Empresas ocurren a causa de actividades inadecuadas de operación y mantenimiento, es por ello que es importante anticiparnos preparando planes de manejo y monitoreo a fin de reducir al mínimo los riesgos.

Se debería emplear Técnicas de procesamiento más eficientes que reduzcan el inventario de materiales peligrosos, una medida para colaborar con el medio ambiente debería ser el Reciclaje, ya que contribuye a mejorar el nivel de vida en general.

Es conveniente que el personal utilice los equipos de protección necesarios si trabajan cerca de peligros potenciales.

Es indispensable realizar capacitación de salud y seguridad industrial, para asegurar que el personal observe prácticas de operación adecuadas, ya que ayudaría a reducir los impactos negativos para la salud y seguridad.

El factor ambiental, se está convirtiendo en un asunto de gran importancia a nivel mundial. La presión para minimizar el impacto ambiental procede de muchas fuentes como: gobiernos locales y nacionales, clientes, ONG dedicadas al medio ambiente.

En este sentido, cualquier actividad empresarial que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción tiene que ser consciente que debe asumir una actitud preventiva, que le permita reconocer la necesidad de integrar la variable ambiental en sus mecanismos de decisión empresarial.

En la compañía solo se fabrica eslingas y fajas de nylon, pero actualmente no se cuenta con la tecnología adecuada de lo cual se derivan problemas al ambiente de manera indirecta y en pequeña proporción y de manera directa afecta a los empleados ya que no se cuenta con un departamento de seguridad industrial, por ende no se cuenta con los suministros necesarios, es un peligro latente para la salud y el ambiente.

Es necesario implementar procesos de producción más limpios y un programa de reciclaje de residuos. Se está implementado el reciclaje tanto en las oficinas como en las bodegas para lo cual se está utilizando los tachos adecuados para el reciclaje

También se está implementado el manual de seguridad industrial aunque los empleados cuentan con las herramientas e implementos de seguridad industrial para el trabajo que realizan como guantes, cinturones de seguridad, gafas, etc.

#### **2.3.2.6 Factores Tecnológicos**

En el mundo actual y del futuro, el factor tecnológico es la fuente principal en el desarrollo de los países, es por eso que los países desarrollados (EEUU., y Japón), invierten miles de dólares en el desarrollo e investigación en áreas de defensa, física, química, biofísica, computación, telecomunicaciones.

La revolución tecnológica de esta década se origina en el desarrollo de la electrónica y de la masificación de su utilización, que ha influenciado directamente a las telecomunicaciones y por consiguiente a la forma de vida de las personas.

En el mundo empresarial, estos continuos y rápidos cambios tecnológicos tienen completa relación con la velocidad a la que circula la información interna y externa y formas de almacenamiento en las organizaciones, por medio de redes de comunicación, mensajes, videos, noticias, cifras, voces que atraviesan el mundo de un lado a otro en cuestión de segundos generando reacciones inmediatas.

Al hablar de tecnología, muchos piensan en computadoras y tecnología de punta, pero eso no lo es todo, necesitamos empezar a competir en aspectos que estamos muy lejos de desarrollar, la tecnología es la aplicación del conocimiento y perfeccionarlo hasta ponerlo en la industria.

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas es sin duda, la tecnología.

El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos.

En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.

Cuando los productos de una empresa se encuentran en su ciclo de vida en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de los de los competidores, y esto lo logran sólo con innovaciones y tecnología de vanguardia.

Al hablar de tecnología nos referimos al uso de técnicas que involucran la aplicación de nuevos avances de la ciencia pura, es decir, el conocimiento científico del medio ambiente del hombre y sus propiedades, lo cual requiere de la inversión de grandes cantidades de capital.

Sin embargo, aún las empresas que ostentan un liderazgo tecnológico no pueden ignorar la posibilidad del cambio tecnológico ni suponer que no se pueda copiar una ventaja tecnológica.

Podemos analizar el crecimiento o desarrollo tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción.

Desde el punto de vista de sus efectos, podemos distinguir dos tipos de crecimiento o desarrollo tecnológico:

1. El que resulta de la creación de nuevos productos y el que se manifiesta en una mayor calidad de los productos, ya que la competencia actual está en auge
2. Mientras que desde el punto de vista de los factores de la producción, el crecimiento o desarrollo de la tecnología se manifiesta en tres formas principales:

En la creación de una nueva planta física o de un nuevo proceso;

En la mejoría de la capacidad y de la productividad del trabajo humano, que incluye un mejor adiestramiento del obrero, el técnico o el profesional, y una más eficiente preparación de los cuadros directivos.

Y en el nivel más alto de educación general de la población, que proporciona el marco para la acción eficiente de los factores que directamente interviene en la producción.

En nuestro país la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y, si bien es cierto que en buena parte de ellas se cuenta con el conocimiento y la experiencia de su propio oficio.

También lo es que en un alto y considerable porcentaje, tanto de los procesos tecnológicos de fabricación como los de tratamiento de materias primas y materiales, resultan obsoletos o bien son inadecuados.

Entre los principales factores tecnológicos tenemos:

- Nuevos procesos de producción, maquinaria más sofisticada.
- Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- Avances en los medios informáticos

## **2.4 Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El método de análisis FODA resulta muy apropiado para ordenar el pensamiento e información, ya que facilita la comprensión y evaluación de la situación inicial de la Empresa y su posible evaluación.

Para lo cual se trabaja con la información recopilada, de diversas fuentes; publicaciones de todo tipo, es decir libros, prensa, revistas, artículos; miembros de la empresa, expertos, internet, público en general y clientes.

La información interna se la obtiene mediante los resultados de auditorías de gestión, así como de informes y publicaciones internas.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Esta matriz posibilita la combinación de los aspectos positivos y negativos de la introducción del nuevo producto en el plano interno con los riesgos y posibilidades que enfrentaría en el plano externo.

## **FACTORES INTERNOS**

### **FORTALEZAS**

#### **EN EL MERCADO**

Distribución exclusiva de las empresas más importantes en la fabricación de cables, cadenas y accesorios.

Experiencia y trayectoria en el mercado por más de 10 años, en la importación y comercialización en el mercado ecuatoriano.

La empresa cuenta con clientes fijos y satisfechos.

Fabricamos estrobos de cable y cadena, además elaboramos fajas de nylon, contamos con nuestra propia maquinaria.

#### **UBICACIÓN**

La compañía cuenta con local propio en un lugar estratégico en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### **SISTEMATIZACION**

La empresa cuenta con un sistema contable y de facturación integrado que es objetivo, de fácil manejo y versátil a las necesidades de la empresa.

#### **LABORAL**

La compañía ofrece a sus empleados estabilidad laboral, excelente ambiente de trabajo e incentivos.

## **FACTORES EXTERNOS**

### **OPORTUNIDADES**

#### **EN EL MERCADO**

La Distribución exclusiva de las marcas más importantes, abre a la empresa la oportunidad de ampliar su mercado.

Al poseer una propia planta de fabricación, abre la oportunidad de mejorar su staff de clientes.

Los precios de la competencia son superiores a los ofrecidos por la empresa.

## **FACTOR INTERNO**

### **DEBILIDADES**

#### **LABORAL**

La compañía es una empresa de carácter familiar.

La empresa no ofrece a sus empleados capacitación.

El personal de la empresa no tiene conocimientos científicos más bien los conocimientos los han adquirido por la experiencia.

La compañía no cuenta con vendedores externos y/o comisionistas.

No existe un jefe de bodega es decir no existe un responsable en el área

#### **TECNOLOGÍA**

La empresa no cuenta en sus bodegas con la suficiente tecnología en lo referente a instrumentos de medición, peso y corte de los productos a comercializar, seguridad industrial

## **FACTOR EXTERNO**

### **AMENAZAS**

#### **ECONOMICAS**

Quiebra de la empresa

#### **EN EL MERCADO**

Perder la distribución exclusiva de las marcas.

Pérdida de clientes estratégicos

Contrabando de productos por parte de otras empresas, lo que ocasionaría competencia desleal.

## **FACTOR INTERNO**

### **CARENCIAS**

La compañía no cuenta con una planificación estratégica

## 2.5 Matriz de Impacto

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
MACROAMBIENTE	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>FACTOR ECÓNOMICO</b>									
Inflación					X			3a	
Creditos (tasa de interés alta)				X			5a		
Inversión Extranjera	X						5o		
<b>FACTOR SOCIAL</b>									
Pobreza					X			3a	
Migración (Remesas del Exterior)	X						5o		
Desempleo				X			5a		
<b>FACTOR POLITICO/LEGAL</b>									
Inestabilidad Política				X			5a		
Restricción Importaciones					X			3a	
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>									
Normas de Calidad	X						5o		
Manual de Seguridad Industrial	X						5o		
Reciclaje	X						5o		
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Nueva Tecnología (Maquinaria)				X			5a		
Facilidad de Acceso a la Tecnología	X						5o		
<b>FACTOR COMPETITIVO</b>									
Nuevo segmento de Clientes	X						5o		
Nuevas firmas de proveedores internacionales	X						5o		
Ingreso de nuevos competidores potenciales				X			5a		
Asesoría Técnica Internacional	X								
Ubicación de la Empresa			X						1o
Mano de Obra no calificada				X			5a		
Altos Costos de Insumos locales				X			5a		
Imagen de la competencia				X			5a		

**REFERENCIA:**

ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

**DONDE:**

OPORTUNIDAD	o
AMENAZA	a



# MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
MICROAMBIENTE	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA/DIRECTIVA</b>									
Compromiso con la Comunidad		X						3f	
Compromiso con los Accionistas	X						5f		
Grado de Eficiencia y Efectividad			X						1f
Grado de Flexibilidad a los Cambios			X						1f
Falta de Planificación de Estrategias				X			5d		
Empresa Familiar				X			5d		
Falta de Compromiso con el personal				X			5d		
Manejo de Información Financiera en la toma de decisiones	X						5f		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Grado de Innovación					X			3d	
Canales de Telecomunicación Adecuados	X						5f		
Equipos de Computación adecuados	X						5f		
Sistemas Informáticos adecuados al Negocio		X						3f	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Habilidad para competir con los precios		X						3f	
Presupuestos Anuales en Crecimiento					X			3d	
Control de Gastos anuales	X						5f		
Eficiencia de Gestión de Cobranza		X						3f	
Presentación de Balances a tiempo		X						3f	
Comunicación y control gerencial					X			3d	
No existen políticas bien definidas				X			5d		
<b>CAPACIDAD LOGÍSTICA</b>									
Bodegas con Tecnología Caduca				X			5d		
Servicio de Post venta	X						5f		
No existe un Jefe de Bodega				X			5d		
Compromiso con los clientes en la entrega	X						5f		
<b>CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>									
Compromiso de los Empleados		X						3f	
Capacitación al personal				X			5d		
Determinación de funciones relacionadas al puesto				X			5d		
Buen ambiente laboral			X						1f
Medición del desempeño bajo objetivos					X			3d	
Nivel Académico del Talento Humano					X			3d	
Falta de incentivos y Motivaciones				X			5d		
No se cuenta con vendedores Externos				X			5d		
Estabilidad	X						5f		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Distribución exclusiva de productos		X						3f	
Fabricante de productos	X						5f		
Clientes fijos y Satisfechos	X						5f		

## REFERENCIA:

ALTA 5  
 MEDIA 3  
 BAJA 1

## DONDE:

FORTALEZA F  
 DEBILIDAD D

## 2.6 Matriz de Vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad permite priorizar las acciones estratégicas a tomar y así evitar que las amenazas se aprovechen de las debilidades de la organización, esta Matriz permite elegir factores críticos de éxito, para generar índices de medición que ayudan a evaluar a la organización en el tiempo, y tratar de transformar las debilidades de la Empresa en fortalezas.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	INFLACIÓN	POBREZA	DESEMPLEO	INESTABILIDAD POLITICA	RESTRICCIÓN IMPORTACIONES	NUEVA TECNOLOGÍA	INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES	IMAGEN DE LA COMPETENCIA	ALTOS COSTOS DE INSUMOS LOCALES	TOTAL
FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3	1	1	5	5	5	5	5	5	35
FALTA DE COMPROMISO CON EL PERSONAL	5	3	5	3	1	3	5	3	3	31
EMPRESA FAMILIAR	1	3	1	5	5	5	3	1	3	27
PRESUPUESTOS ANUALES EN CRECIMIENTO	5	5	1	5	5	3	5	5	5	39
FALTA DE COMUNICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL	3	1	1	1	5	5	3	3	5	27
NO EXISTEN POLÍTICAS BIEN DEFINIDAS	5	1	1	3	5	3	1	5	5	29
BODEGAS CON TECNOLOGÍAS CADUCAS	5	5	3	3	3	5	5	5	3	37
FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	3	5	3	5	1	3	5	5	1	31
DETERMINACIÓN DE FUNCIONES RELACIONADAS AL PUESTO	3	5	5	3	1	1	5	5	1	29
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO OBJETIVOS	3	5	5	1	1	1	5	5	1	27
FALTA DE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES AL PERSONAL	5	5	5	1	3	3	5	3	1	31
TOTAL	41	39	31	35	35	37	47	45	33	343

### REFERENCIA:

ALTA 5  
MEDIA 3  
BAJA 1

## 2.7 Matriz de Aprovechabilidad

Es el análisis de fortalezas más relevantes con el fin de optimizarlas para aprovechar las oportunidades que el medio ambiente ofrece a la empresa.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Inversion Ex tranjera	Migracion	Normas de calidad	Manual de seguridad industrial	Reciclaje	Facilidad al acceso a la tecnología	Nuevos clientes	Nuevas Firmas con proveedores	Aseosoria tecnica internacional	Ubicación de la empresa	Total
Compromiso con la Comunidad	5	3	1	3	3	5	1	5	5	5	36
Compromiso con los Accionistas	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	44
Grado de Eficiencia y Efectividad	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	30
Grado de Flexibilidad a los Cambios	1	1	5	5	5	5	3	3	3	1	32
Manejo de Información Financiera en la toma de decisiones	3	1	1	1	1	5	5	5	5	1	28
Canales de Telecomunicación Adecuados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
Equipos de Computación adecuados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Sistemas Informaticos adecuados al Negocio	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Habilidad para competir con los precios	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	30
Control de Gastos anuales	5	1	1	3	3	5	3	3	3	1	28
Eficiencia de Gestión de Cobranza	5	3	1	1	1	5	5	5	5	3	34
Presentación de Balances a tiempo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Servicio de Post venta	1	1	3	3	3	5	5	5	3	1	30
Compromiso con los clientes en la entrega	5	5	3	1	3	5	1	3	5	1	32
Compromiso de los Empleados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
Buen ambiente laboral	5	3	1	1	1	5	3	5	1	3	28
Estabilidad	5	3	1	3	5	1	5	5	1	5	34
Distribución exclusiva de productos	5	3	1	1	5	5	5	5	5	1	36
Fabricante de productos	5	1	1	1	5	3	1	5	5	3	30
Clientes fijos y Satisfechos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
<b>TOTAL</b>	90	58	54	60	72	94	82	94	86	54	744

### REFERENCIA:

ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

### **2.7.1 ESTRATEGIAS RESULTANTES DE APROVECHABILIDAD**

**Estrategia**, es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta.

Estrategia, básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Estas estrategias son establecidas en base a las fortalezas que tiene la empresa de manera que se puedan aprovechar las oportunidades del ambiente externo de la organización.

#### *Estrategias de Aprovechabilidad de Primera Prioridad*

Las estrategias de prioridad son aquellas que luego de la ponderación obtienen la calificación más alta y son consideradas como las más importantes a implantar dentro de la empresa.

Se aprovechará la tecnología vigente para optimizar los procesos de tal manera que se pueda reaccionar a cualquier cambio que se realice en la legislación contable, laboral y tributaria del país.

Se utilizará nuevas tendencias administrativas para alcanzar los objetivos propuestos en lo referente a calidad.

Se actualizará al personal en reingeniería de procesos y calidad total de tal manera que se vea reflejado en investigación, desarrollo, producción y producto.

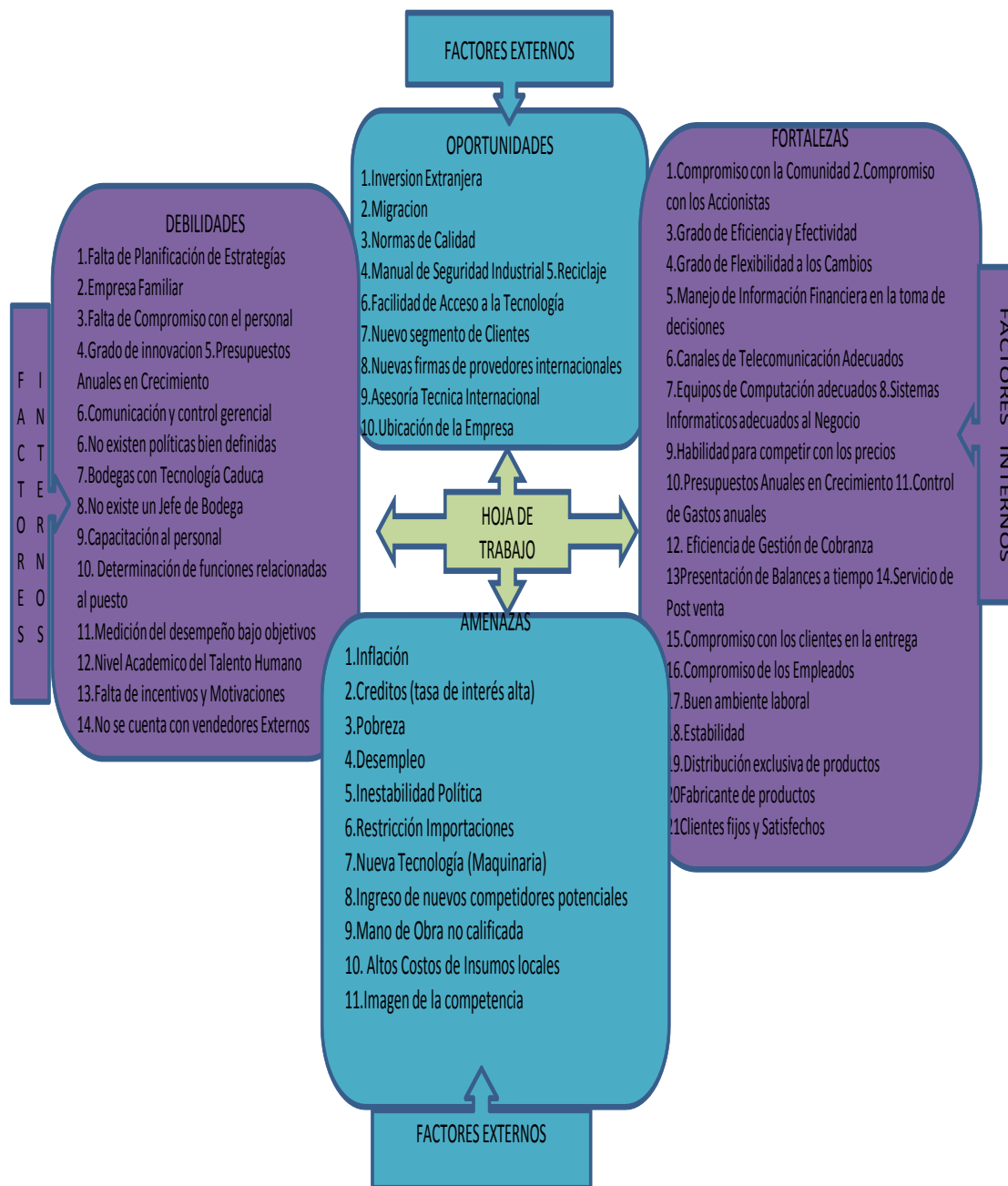
### **2.8 Hoja de trabajo FODA**

Consiste en un listado de actividades o atributos y de hechos, eventos o tendencias que se relacionan con la situación actual de la empresa.

Para el desarrollo de la Hoja de Trabajo se procede de la siguiente manera:

Se analiza primero el Ambiente Interno, el cual está contemplado en base a las capacidades de la empresa y se establecen las actividades o atributos que pueden considerarse como fortalezas o amenazas de la misma.

Luego se analiza el Ambiente Externo, tanto el macro ambiente como el microambiente (ambiente cercano y relevante) de la empresa y se formulan los hechos eventos o tendencias (situaciones que ocurren en el ambiente externo) que representan oportunidades o amenazas a la organización.



## 2.9 Matriz de Estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNAS</b>	1.Inversion Extranjera 2.Migracion 3.Normas de Calidad 4.Manual de Seguridad Industrial 5.Reciclaje 6.Facilidad de Acceso a la Tecnología 7.Nuevo segmento de Clientes 8.Nuevas firmas de proveedores internacionales 9.Asesoría Técnica Internacional 10.Ubicación de la Empresa	1.Inflación 2.Creditos (tasa de interés alta) 3.Pobreza 4.Desempleo 5.Inestabilidad Política 6.Restricción Importaciones 7.Nueva Tecnología (Maquinaria) 8.Ingreso de nuevos competidores potenciales 9.Mano de Obra no calificada 10. Altos Costos de Insumos locales 11.Imagen de la competencia
<b>INTERNAS</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
1.Compromiso con la Comunidad 2.Compromiso con los Accionistas 3.Grado de Eficiencia y Efectividad 4.Grado de Flexibilidad a los Cambios 5.Manejo de Información Financiera en la toma de decisiones 6.Canales de Telecomunicación Adecuados 7.Equipos de Computación adecuados 8.Sistemas Informáticos adecuados al Negocio 9.Habilidad para competir con los precios 10.Presupuestos Anuales en Crecimiento 11.Control de Gastos anuales 12. Eficiencia de Gestión de Cobranza 13.Presentación de Balances a tiempo 14.Servicio de Post venta 15.Compromiso con los clientes en la entrega 16.Compromiso de los Empleados 17.Buen ambiente laboral 18.Estabilidad 19.Distribución exclusiva de productos 20.Fabricante de productos 21.Clientes fijos y Satisfechos	Implantar un adecuado manual de seguridad que garanticen el bienestar laboral y sus productos sean de buena calidad (F1,F16,O4,O2)  Las normas de calidad garantizan la eficiencia y eficacia del producto en el momento de su producción(F2,F3,F15,F19,F20,O3,O1)  Buscar nuevos proveedores que nos proporcionen mas tiempo de credito, aumentando el capital de trabajo (F2,F1,F4F19,F20,F21,O1,O7,O8,O9)  Aprovechar de mejor manera el sistema informático y contable para mejorar la atención al cliente y control interno de la empresa (F5,F6,F7,F8,F10,F11,F13,F21,O6,O7)  Contratar vendedores externos para mejorar las ventas(F3,F9,F14,F21,O7,O10)	Obtención de créditos para aumentar el capital de trabajo y realizar mas importaciones(F3,F4,F9,F19,F20,F21,A2,A11,A10)  Elaborar planes de contingencia para crear estrategias, y barreras al ingreso de competidores potenciales(F1,F2,F3,F4,F10,F17,A8,A10,A11)  Estrategias para cobrar en 30 días a el 80% de los clientes (F12,F16,F21,A2,A9)  Asumir nuevas políticas para hacer frente los cambios en la tecnología (F1,F3,F21,F10,A10,A11,A5,A1)  Compra de nueva maquinaria (A7,A11,F10,F3)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNAS</b>	1.Inversion Extranjera 2.Migracion 3.Normas de Calidad 4.Manual de Seguridad Industrial 5.Reciclaje 6.Facilidad de Acceso a la Tecnología 7.Nuevo segmento de Clientes 8.Nuevas firmas de proveedores internacionales 9.Asesoría Técnica Internacional 10.Ubicación de la Empresa	1.Inflación 2.Creditos (tasa de interés alta) 3.Pobreza 4.Desempleo 5.Inestabilidad Política 6.Restricción Importaciones 7.Nueva Tecnología (Maquinaria) 8.Ingreso de nuevos competidores potenciales 9.Mano de Obra no calificada 10. Altos Costos de Insumos locales 11.Imagen de la competencia
<b>INTERNAS</b>		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
1.Falta de Planificación de Estrategias 2.Empresa Familiar 3.Falta de Compromiso con el personal 4.Grado de innovación 5.Presupuestos Anuales en Crecimiento 6.Comunicación y control gerencial 7.No existen políticas bien definidas 8.Bodegas con Tecnología Caduca 9.No existe un Jefe de Bodega 10.Capacitación al personal 11. Determinación de funciones relacionadas al puesto 12.Medición del desempeño bajo objetivos 13.Nivel Académico del Talento Humano 14.Falta de incentivos y Motivaciones 15.No se cuenta con vendedores Externos	Implementar la planificación estratégica con nuevos objetivos y nueva estructura funcional (D1,D2,D11,D12,D14,O1,O3,O7)  Apertura de nuevos mercados, a nivel nacional e internacional con la contratación de vendedores externos(D3,D4,D5,D8,D10,D10,O6,O7)  Mejoramiento de canales de comunicación entre los mandos directivos y operativos para mejorar la misión y visión (D2,D4,D9,D10,D14,O6,O7,O1)	Realizar investigaciones de mercado para analizar la competencia (D2,D10,D15,O7,O11)  Capacitar al personal (D10,D1,D12,D14,O9)  Realizar cursos para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa, para que exista mayor comunicación D2,D6,D8,D10,D14,O3,O9)  Implementar políticas de Crédito y cobranza (A2,A11,D10,D12,D13)

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LEONCABLES CÍA LTDA.**

Precisamente es el Eje Estratégico lo que se pone a consideración de la comunidad ¿Que hace Leoncables Cía. Ltda.?, con la cooperación y participación de directivos y trabajadores altamente motivados al servicio y la ayuda de tecnología de punta que permitan establecer un referencial sobre la cual, todos deben actuar.

En un contexto de economía y sociedad global imparable, caracterizado por una interdependencia cada vez mayor, el terreno de las consecuencias de nuestras acciones se amplía sensiblemente.

Aumenta, por tanto, la responsabilidad de la empresa a la hora de tomar decisiones cuyas consecuencias afecten a los diferentes grupos de interés de la empresa (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y propietarios o accionistas).

#### **3.1 Matriz Axiológica**

Es una herramienta habitual para mostrar los valores y principios de la empresa. La Matriz axiológica es una postura ética de la empresa, de su posición ante los grupos de interés y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir

De forma esquemática, estos son los beneficios, tanto internos como externos, que obtiene la empresa que elabora su Matriz Axiológica.

Beneficios externos:

- Anticiparse a situaciones problemáticas antes de que estén reguladas por la ley
- Mejorar la confianza de los inversores
- Atraer a personas de alta cualificación
- Mejorar la imagen corporativa

- El desarrollo de la ética repercute en el interés de la economía misma. Presenta una cara más humana del capitalismo y de la organización.

Beneficios internos:

- Motivar a los empleados: un código ético clarifica las normas de acción y los valores que sirven de referencia a la hora de tomar decisiones
- Presentan sólidas líneas de actuación que orientan en una dirección y sentido determinado.
- Los códigos no limitan sólo las actuaciones de los trabajadores, sino también ponen niveles al poder del empresario o del directivo
- Lograr una homogeneización cultural dentro de una empresa en proceso de cambio.
- Obtener mayor rentabilidad reduciendo costes funcionales.

Los principios y valores clarifican los medios y los fines de la organización ante la comunidad, los trabajadores y ante sí misma. Este efecto de auto comprensión es un factor decisivo para el desarrollo de una determinada cultura corporativa y filosofía empresarial.



La Matriz Axiológica es un ejercicio que realiza la alta gerencia y se representa a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo valores y principios versus grupos de referencia que tiene como fin servir como guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro, la misma que es de gran

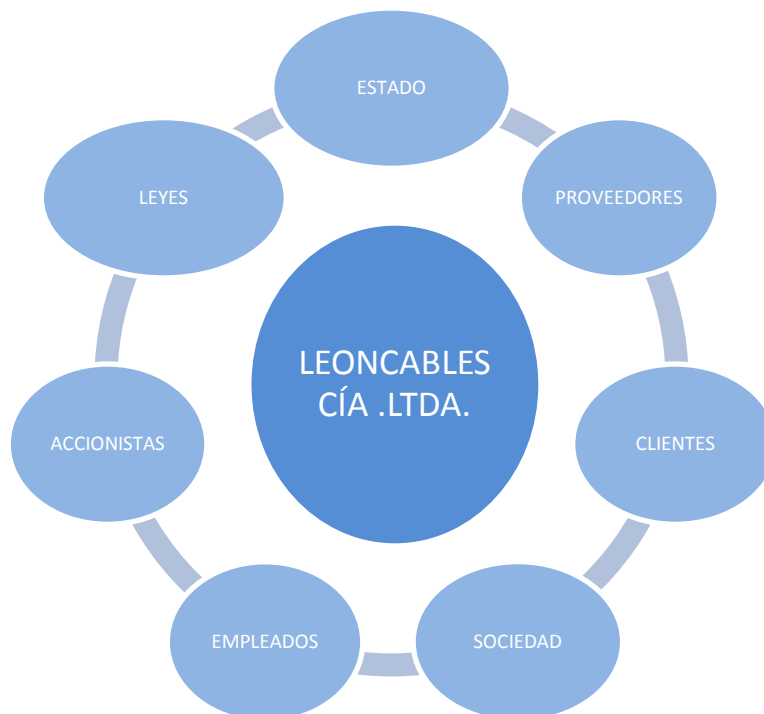


importancia para las instituciones, debido a que permite evidenciar el significado de los principios y valores corporativos para los diferentes grupos de Referencia.

### **PASOS QUE SE VAN A SEGUIR PARA REALIZAR LA MATRIZ AXIOLOGICA**

- a) **VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** Es decir se debe establecer cuál es el conjunto de valores y principios alrededor de los cuales se constituirá la vida de la organización.
- b) **IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE REFERENCIA O DE INTERÉS:** Un grupo de referencia o interés son aquellas personas u instituciones en las cuales interactúa la empresa en la operación y logro de sus objetivos.

Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, las leyes, los colaboradores ósea los trabajadores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción deben estar regidos por un principio corporativo.



- c) **FORMATO DE LA MATRIZ:** Se debe identificar horizontalmente a qué grupo de referencia o interés se puede aplicar determinado principio o valor.

- d) **ELABORAR LA MATRIZ AXIOLÓGICA:** Se basa en la formulación de los valores y principios corporativos, se debe explicar éstos como se aplican o se aplicarán.

En la representación gráfica se señala con una x los principios de interés de cada grupo de referencia en particular.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MATRIZ AXIOLÓGICA									

### 3.1.1 Principios

Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización. Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, definen el liderazgo de la entidad u organización.

Los Principios que se destacan en Leoncables Cía. Ltda., son los que a continuación se detallan:

- **CALIDAD EN SERVICIOS:** Es de gran importancia ofrecer el mejor servicio a los clientes, tanto en atención oportuna como en el manejo de recursos humanos.
- **COMPETITIVIDAD:** La competitividad, es el principal motor de rendimiento y la innovación.

Los productos que se ofrecen son importados para lo cual se está implementando la ISO para mantenernos y mejorar la calidad, de nuestros productos y/o servicios mediante desarrollo tecnológico, un equipo humano altamente competente y precios adecuados.

- **CONFIDENCIALIDAD:** La información que procesamos en nuestro trabajo y de nuestros clientes debe manejarse con supremo cuidado y profesionalismo.
- **EQUIDAD E IGUALDAD:** La entidad define que la justicia social se alcanza en la medida en que cada ser humano tenga y reciba lo que le corresponde y necesita para su desarrollo personal y social. Una sociedad que aplique la igualdad de manera absoluta será una sociedad injusta, ya que no tiene en cuenta las diferencias existentes entre personas y grupos, una sociedad donde las personas no se reconocen como iguales, tampoco podrá ser justa. La equidad es la regla y medida de la justicia social e introduce un principio ético o de justicia en la igualdad.

Las personas implicadas en las empresas, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, propietarios o accionistas y sociedad en general, no pueden ser instrumentalizadas. Es de justicia, pues, que todos y cada uno de los grupos de referencia de la empresa deben ser tratados de forma digna, ya que de otro modo estaríamos cayendo bajo mínimos de justicia

- **ÉTICA:** Considerado como el principio rector de la vida.

Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio

Para lo cual los contratos se deben realizar con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un excelente servicio a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se adelanten tareas sociales con las familias de los empleados, que se reciclen los desperdicios de la fábrica.

- **IMAGEN** La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en si la organización como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión, es más muy probablemente, antes de entrar a uno de nuestros locales, el cliente ya se habrá formado una imagen de nosotros por lo que le han contado terceros o la publicidad que ha visto (en caso de que la haya).
- 
- **PROTECCION DE LOS DERECHOS HUMANOS:** La gestión de la entidad en todos los escenarios de la vida nacional e internacional estará orientada a la protección de los derechos humanos como principio intrínseco inviolable y trascendental de la persona.

Manejar y tratar correctamente todos los Recursos Humanos de una compañía es necesario para obtener de ellos entrega y compromiso.

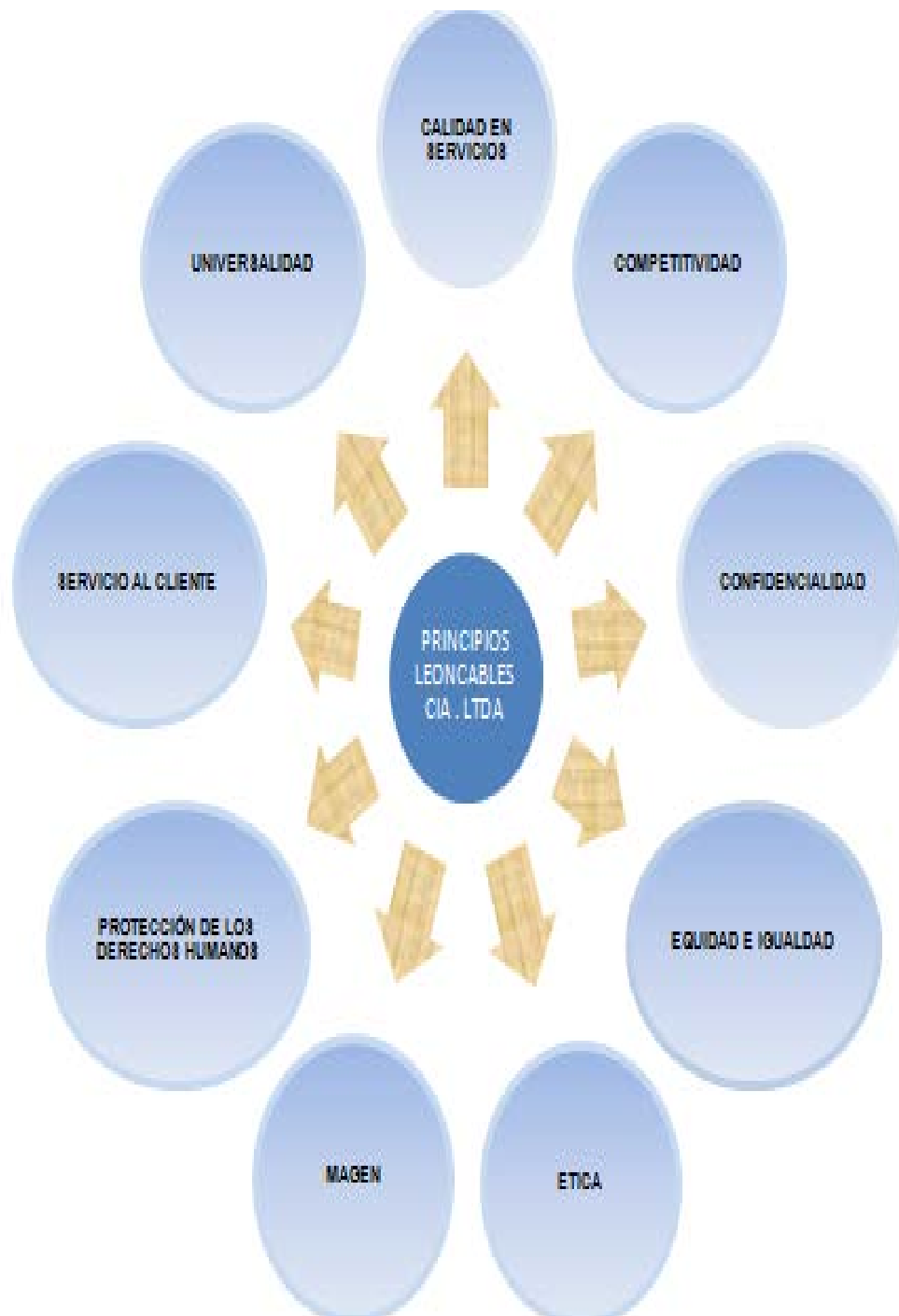
Actuar siempre con rectitud y bajo normas tanto ética como moralmente aceptadas, son pasos que debemos acatar siempre y buscar que en la empresa donde laboremos también se sigan al pie de la letra para el desarrollo de la mejor de las conductas.

- **SERVICIO AL CLIENTE:** Satisfacemos las demandas de productos y servicios de alta calidad para los clientes constituye un objetivo fundamental de Leoncables Cía. Ltda.

Esto nos obliga a conocer y solucionar sus problemas, intensificar los contactos con ellos y anticiparnos a sus necesidades futuras. Nuestro compromiso incluye un respeto absoluto de los derechos individuales de los clientes.

Satisfacemos y superamos las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante una respuesta a todas sus inquietudes generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

- **UNIVERSALIDAD:** Atendiendo a todas las personas que soliciten el servicio sin limitación.



### 3.2.1 Valores.

Los valores son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos entre los principales tenemos:



- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la organización.
- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.
- Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas.
- Se utilizan para la selección y evaluación del personal.

- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.
  - Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa.
- **COMPROMISO.-** Desde nuestro punto de vista la palabra es más que clara, un compromiso incluye un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza. Comprometerse a cumplir las políticas y lineamientos, realizar es asumir una responsabilidad.
  - **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.-** La innovación impulsa el crecimiento en la economía global. Crea un ambiente propicio para nuevos mercados y nos permite conseguir nuevos clientes para los productos existentes así como satisfacer los clientes actuales con nuevos productos y/o servicios.

Es por ello que en LEONCABLES CÍA. LTDA, creemos en la capacidad de nuestra gente para resolver problemas y mejorar continuamente. Fomentamos su capacidad para proponer soluciones con flexibilidad e imaginación. La innovación en todos los aspectos de nuestro negocio es esencial para nuestro éxito.

Dado que desarrollamos nuestras actividades en campos de alta tecnología, hemos de reconocer las nuevas tendencias y estar abiertos a ideas no convencionales. Contemplamos el cambio como una oportunidad y entendemos que la autocomplacencia constituye un peligro. Por ello, alentamos a todos los miembros de la compañía a tener la curiosidad necesaria para abrirse al mundo y a nuevas ideas.

- **DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD.-** La puntualidad es una parte fundamental dentro de la Imagen de la Empresa, pero no solo hablando de la puntualidad para entregar pedidos o de la puntualidad del Equipo de Ventas con el cliente, sino también la puntualidad en nuestras propias citas como accionistas o Jefes de área, ya sea con una persona externa a la Empresa o en alguna actividad interna de la misma.
- **ÉXITO.-** Alcanzar el éxito en el mercado que se compite, es sin duda el objetivo de toda Empresa, y una de las expresiones más importante del mismo es la venta de los productos y/o servicios que se ofrecen en el mercado meta.- La empresa tendrá mayor éxito mientras más veces lo realice, de lo bien que lo haga y de cuan rentable le resulte hacerlo. Es nuestra convicción para alcanzar el éxito. De ahí que uno de nuestros

valores sea sentirnos exitosos. Esto significa actuar en todo momento con mentalidad positiva y competitiva.

- **EXPERIENCIA.-** La experiencia contribuye sensiblemente a la sabiduría. Aunque se puede obtener cierto grado de sabiduría al sufrir castigo u observar a otros recibirlo, una mejor manera de adquirir sabiduría, y que además ahorra tiempo, es beneficiarse y aprender de la experiencia de los que ya son sabios, prefiriendo su compañía.
- **HONESTIDAD.-** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

Hemos visto que en la mayoría de nuestras sociedades latinoamericanas, la corrupción y la falta de moral se campean con total desfachatez, llegando incluso a condenar a un país a vivir un verdadero infierno.

Por esta razón, la honestidad debe empezar por nosotros mismos y estar en todos los estamentos con los que tratamos a diario. En nuestro caso, las empresas deben luchar porque exista siempre un clima de rectitud y confianza en lo que se hace y que esto se vea reflejado en las actitudes y actividades que realicen sus trabajadores, para el bien propio y el de todas las instituciones.

Si una organización lucha porque se desarrollen siempre actividades correctas, lo más probable es que sus empleados se sientan comprometidos con ella y tengan un alto grado de lealtad que se verá reflejado en mejores y mayores actividades y por consiguiente, en la consecución de todas las metas propuestas.

- **LEALTAD.-** Tenemos un alto, sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores" Direccionamiento estratégico"



- **RESPECTO.-** Aceptamos las diferencias que existen entre los seres humanos por esto actuamos teniendo en cuenta que nuestros derechos terminan donde empiezan los del otro.
- **REPONSABILIDAD SOCIAL.-** En primer lugar, es necesario distinguir dos aspectos fundamentales que se enmarcan dentro del término Responsabilidad. Por un lado, el concepto de Responsabilidad hace referencia a la idea de “dar cuentas”.

Las empresas se ven obligadas a ser cada vez más transparentes en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas y formas de gestionarse. Esta idea da respuesta a la exigencia de transparencia que la sociedad en su conjunto exige en la actualidad con mayor fuerza a las empresas.

De este modo, se entiende que la Responsabilidad Social de las Empresas abarca tres aspectos fundamentales, a saber: responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental. Atender a estas tres cuestiones es necesario para hacer de la empresa un proyecto legitimado socialmente y perdurable en el tiempo.

- **SEGURIDAD.-** Nos anticipamos a las situaciones de riesgo para precautelar la integridad de nuestra gente, de nuestras instalaciones y pertenencias y de nuestros recursos financieros. Además, mantenemos un control permanente de esas condiciones de seguridad.
- **SOLIDARIDAD.-** Un valor que nos ayuda a ser una mejor sociedad y que no solamente debe vivirse en casos de desastre y emergencia

Podemos manifestar esta unión y cooperación, cada vez que procuramos el bienestar de los demás, participando en iniciativas que nos impulsen a servirles, como puede ser la visita a los enfermos en un hospital, haciendo colectas de ropa y alimentos para los más necesitados, en un grupo que imparta educación en comunidades marginadas, colaborando en campañas de cuidado y limpieza de calles y áreas recreativas de la comunidad, en los momentos que auxiliamos a quienes son víctimas de alguna catástrofe, es decir, prestando nuestros servicios en la creación de mejores condiciones de vida.

- **TRABAJO EN EQUIPO.-** Es más que un grupo de individuos que trabajan juntos.- Se trata de un número de individuos que poseen habilidades complementarias confiadas a un propósito común, metas compartidas del funcionamiento y un acercamiento a su misión, para los cual se siente colectivamente responsables, el trabajo en equipo es especialmente valioso cuando el trabajo requiere una combinación del conocimiento, de la experiencia y de la perspectiva que no se puede encontrar en un solo individuo.-

Porque para alcanzar nuestros Objetivos necesitamos unificar esfuerzos, compartiendo nuestras habilidades y conocimientos, comunicándonos franca y abiertamente, fomentando un ambiente de confianza y productividad.

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general "Los valores hacen la compañía" por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel.

### **3.2 MISION**

La misión actual de LEONCABLES CÍA LTDA., es la siguiente:

*“Nuestra misión es la de satisfacer los requerimientos en nuestra línea de productos y servicios, a la Industria Petrolera, Florícola, Pesquera, Forestal, de la Construcción e Industria en General, cumpliendo con los estándares de calidad, exigidos por el mercado ecuatoriano.”*

Para proponer la nueva misión de la organización, se analizarán los siguientes aspectos:

#### **¿En qué negocio se encuentra?**

En el negocio de la importación, comercialización y fabricación de productos para el sector petrolero, pesquero, florícola, forestal, construcción e industria en general.

**CONSTRUCCION   INDUSTRIA   PETROLERA**



**INDUSTRIA PESQUERA**



**CONSTRUCCION**



### **¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?**

Ofrecemos productos diferenciados por la alta calidad como grilletes, cadenas, accesorios, grapas, cables de diferentes construcciones, de los cuales somos distribuidores exclusivos, somos fabricantes de eslingas de cable y cadena diferentes medidas bajo orden de compra, fajas de nylon igualmente de diferente medida, previa orden de compra para proceder a su fabricación.

### **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Todos aquellos relacionados con el sector petrolero, construcción, forestal, florícola, pesquero, es decir fabricantes de puentes, grúas, ascensores, otros.

Entre los principales clientes tenemos:

- *SINOPEC*
- *AEROMASTER*
- *OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS*
- *ACERIAS DEL ECUADOR*
- *HELMERICH AND PAYNE*
- *SYNOHIDRO EXPLORACION*
- *PETREZ*
- *CONDUTO*
- *SEDEMI.*
- *EMPRESA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE*
- *EXPOFORESTAL*
- *TENSORTEC*
- *CONSORCIO SANTOS CMI*
- *CIA. URAZUL*
- *CASAMAR*
- *SCHLUMBERGER SURENCO*
- *SEDEMI*
- *CONCUCIP*
- *SERVIGRUAS*
- *TRANSPORTES NOROCCIDENTAL*
- *EMPACADORA GRUPO GRANMAR*
- *ARB ECUADOR*

- *ARBORIENTE*
- *PETRINCOM*
- *INGENIO AZUCARERO IANCEN*
- *FRANKS INTERNATIONAL*
- *SWANBERG*
- *BIRA*
- *M.D.M.Q FONDO DE SALVAMENTO*
- *TRIBOILGAS*
- *FINPAC*
- *ORIENTOIL*

### ¿Cuáles son los productos?

Productos:

- *Cables de acero Alma de Acero – Alma de Yute*
  - *cable para la industria petrolera*
  - *cable funicular*
  - *cable para tensión estructura funicular*
  - *cable para puentes*
    - *cables cerrados BRIDGE STAND ASTM-A-586*
    - *cables abiertos WIRE ROPE ASTM-A-603*
    - *Toron bajo relajamiento para concreto Preesforzado*
    - *Alambre para concreto preesforzado DUCTO ENGAR*

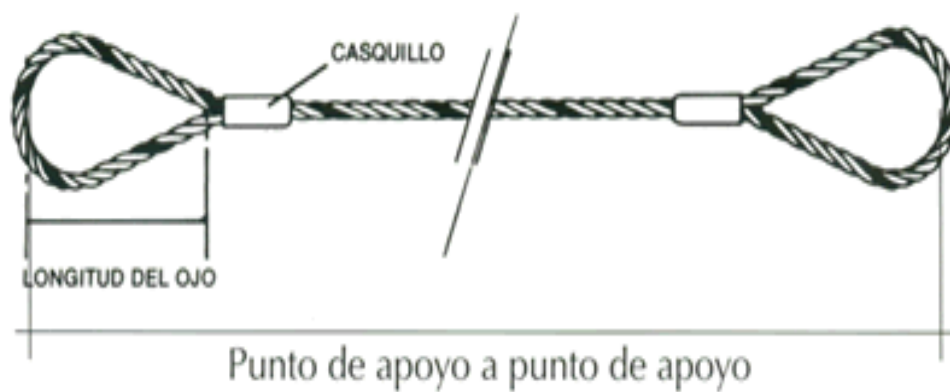


- *Cable Pesquero – Galvanizado – Flexible – COMPACTADO*
- *Cable antigiratorio ( 19 x 7) – en especial para poleas*
- *Cable especial para ascensores ( 8 x 19) alma de yute*
- *Cable para DRAGAS*
- *Cable para PLUMAS, GRUAS, WINCHES, Y POZOS*
- *Cable minero*
- *Cable ELECTROMECHANICO*
- *Cable fuertemente engrasado para arrastre de troncos*
- *Cable tensor ( 1 x 7) galvanizado ( ACSR, CABLE GUARDA, CABLE MENSAJERO.)*
- *Cable de acero plastificado*
- *Cable para la construcción de invernaderos – galvanizado multifilar*
- *Accesorios para cables y cadenas de alta resistencia*
  - *Grapas para cable*
  - *Grilletes para cable*
  - *Ganchos de izaje*
  - *Templadores*
  - *Guardacables*
- *CADENAS DE ACERO*
  - *Cadena de anclaje grado U2 – U3 –U4 y sus componentes*
  - *Accesorios para la cadena*
  - *Grilletes tipo lira – perros de ajuste – conectores de cadena – ganchos*
  - *Cadena de rodamiento o transportación*
  - *Cadena calibrada para tecles*
  - *Cadena para pluma de Grúas*
  -
- *ARTICULOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL*
- *HERRAMIENTAS MANUALES Y ELECTRICAS PARA LA INDUSTRIAL*
- *Materiales confeccionados como fajas de nylon, eslingas cadena y estrobos de cable*
- *Grilletes lira, grapas, ganchos, poleas, pastecas, terminales troncocónicos, templadores, guardacables*
- *Pernos tuercas y arandelas, grado 5 y 8*
- *Zunchos metálicos y plásticos, zunchadoras y grapas para zunchos*
- *Cabos : Nylon, Manila y Fortex*
- *Fajas – Guayas y Eslingas de cable y cadena*
- *Tecles, tilfor, y polipastos de varios orígenes*
- *Tecles*

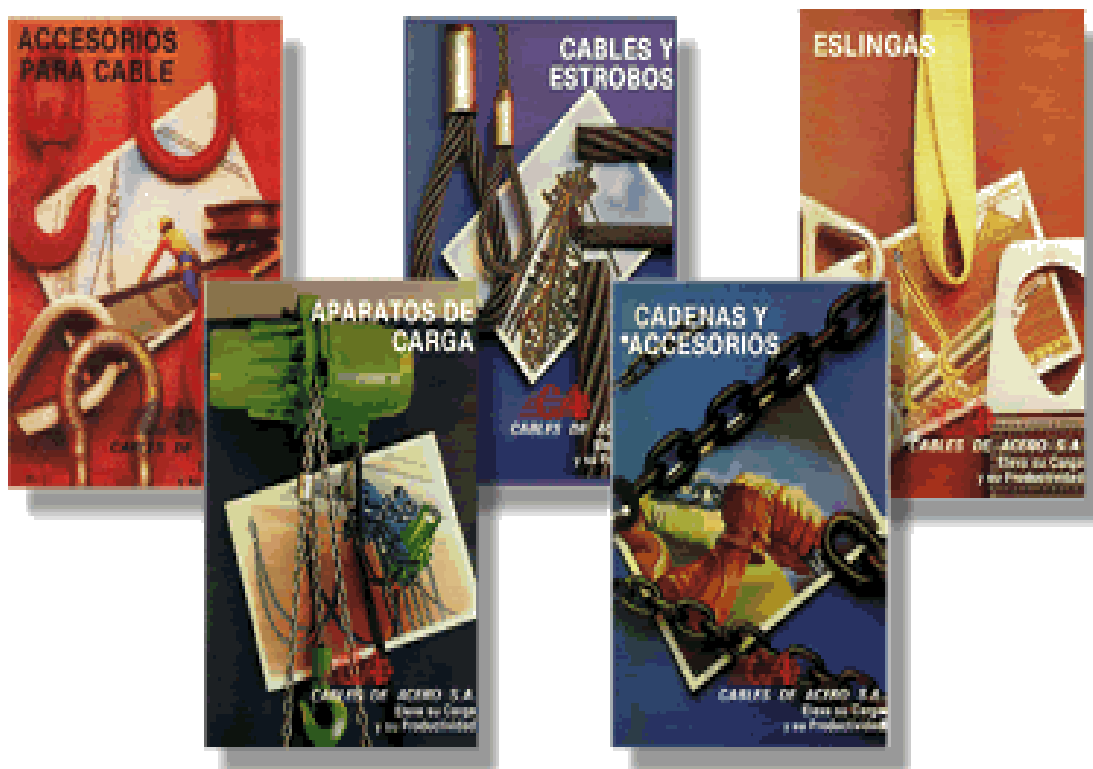
Fabricantes:

- Eslingas de cable y cadena de diferente medida y necesidad
- Fajas nylon de acuerdo a lo solicitado por el cliente

## Longitud de ojos



Servicios: Inspecciones y se presenta el respectivo informe



Hemos redefinido la misión, que proponemos para LEONCABLES CÍA LTDA.

*“Convertirnos como parte importante del mercado de la Industria Petrolera, Florícola, Pesquera, Forestal, de la Construcción e Industria en General, considerando que nuestros clientes son la piedra angular de todo lo que hacemos, satisfaciendo sus necesidades y respondiendo con productos y servicios de alta calidad, con valor agregado en la comercialización que nos permita garantizar nuestra eficiencia para mantener el liderazgo y bienestar de nuestro personal, mejorando nuestra participación y rentabilidad.”*

### **3.3 VISIÓN**

La visión actual de LEONCABLES CIA LTDA es:

*“Nuestra visión es la de convertirnos en empresa líder en el Ecuador en la Distribución de las marcas más importantes a nivel mundial en Cables, Cadenas y Accesorios en general.”*

#### **Tener dimensión en el tiempo**

Para lo cual la visión se replanteará hasta el año 2016, pudiendo ser modificada de su contenido o enfoque cada vez que se considere necesario, considerando lo cambiante del entorno en el que nos desarrollamos.

#### **Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible.**

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado como distribuidores exclusivos de cables, cadenas, eslingas de cables y cadenas, fajas y accesorios, fabricando productos y servicios de calidad, que brinda un valor agregado en cada uno de los procesos de su industria, ya que contamos con la maquinaria y el personal debidamente capacitado.

#### **Ser Integradora.**

Entre quienes conforman el cuerpo directivo de organización, mandos medios y/o departamentales, personal operativo y obrero, para cultivar la labor de equipo, compartiendo información de manera rápida, amplia, abierta, proporcionando un ambiente de mayor integración el cumplimiento de las metas y objetivos conjuntos.



## **Crear Sinergia.**

Evidentemente mientras más clara y precisa sea la imagen representada por medio de la visión de la organización, más fácilmente podrá ser comunicada a todos los individuos para inspirar, integrar y motivar al personal y actué para convertirla en una realidad.

## **Incorporar valores e intereses comunes.**

Para el cumplimiento de los objetivos la organización se apoyará en principios y valores como: compromiso, innovación, creatividad, equidad, solidaridad, etc.

De esta manera la visión, que proponemos para Leoncables es la siguiente:

*“Consolidarnos hasta el año 2016, como una empresa líder en el Ecuador en la Distribución de marcas reconocidas mundialmente de cables, cadenas, y accesorios en general, además de entregar productos y servicios de calidad, orientados al desarrollo personal y técnico, trabajando en equipo para cumplir con responsabilidad y honestidad los objetivos planteados, siendo más competitivos para de esta manera contribuir con el desarrollo del país.*

### **3.4 OBJETIVOS**

Los objetivos constituyen las guías de la Empresa, describen el futuro deseado. De ahí que tienen una relación estrecha con el desarrollo de la Organización.

#### **3.4.1 Objetivo General**

Fortalecer a LEONCABLES CÍA LTDA., para ser más competitivo mejorando la calidad de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes

#### **3.4.2 Objetivos Específicos**

- Aprovechar la tecnología en el mercado que permita mejorar la productividad
- Realizar un programa de capacitación a la empresa
- Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización

- Optimizar el departamento de cobros para recuperar cartera de manera más eficiente y contar con capital de trabajo propio
- Mejorar el departamento de importación para evitar se adquiriera inventario hueso

### 3.5 ESTRATEGIAS

Las estrategias están relacionadas con el éxito.

Las estrategias nos ayudan a desarrollar y mantenernos en un plan, dentro del cual las empresas contemplan sus objetivos y características simultáneamente con las oportunidades del mercado, las mismas que deben convertirse en un elemento que unifique las decisiones y objetivos de la Empresa con las expectativas personales de quienes trabajan en ella.

La competencia es la razón de ser de la estrategia y por ello las acciones de la Empresa afectan los resultados de las demás organizaciones.

Estrategias de crecimiento

- Incrementar las ventas contratando un vendedor externo definiendo parámetros para comisionar de acuerdo a un rendimiento mensual
- Pagar comisiones en ventas si superan la base de \$ 110.000 mensuales
- Mejorar las ventas superando los \$ 120.000
- Fomentar la apertura de nuevos puntos de venta

Estrategias Del Servicio Al Cliente

- Incrementar la base de los clientes, buscando externamente y en forma personalizada más clientes
- Retener a los clientes que se han venido manteniendo, realizando un estudio pormenorizado de cada uno de ellos.
- Satisfacer las necesidades del clientes tomando en cuenta:
  - La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
  - La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
  - La lealtad de los empleados impulsa la productividad
  - La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

#### Los Diez Mandamientos De La Atención Al Cliente:

1. El cliente por encima de todo
2. No hay nada imposibles cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.
3. Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tus marcas la diferencia. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

## Estrategias de productividad

- Invertir en la Adquisición de nuevos activos para mejorar la productividad, una nueva máquina para hacer fajas más óptima, una prensa más para realizar las eslingas
- Mejorar la infraestructura que nos permita brindar una mejor atención al cliente y fomentar el bienestar del personal en general

### **3.6 POLITICAS**

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización, y son elaboradas conforme a los lineamientos de la dirección y la estrategia.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas.

En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

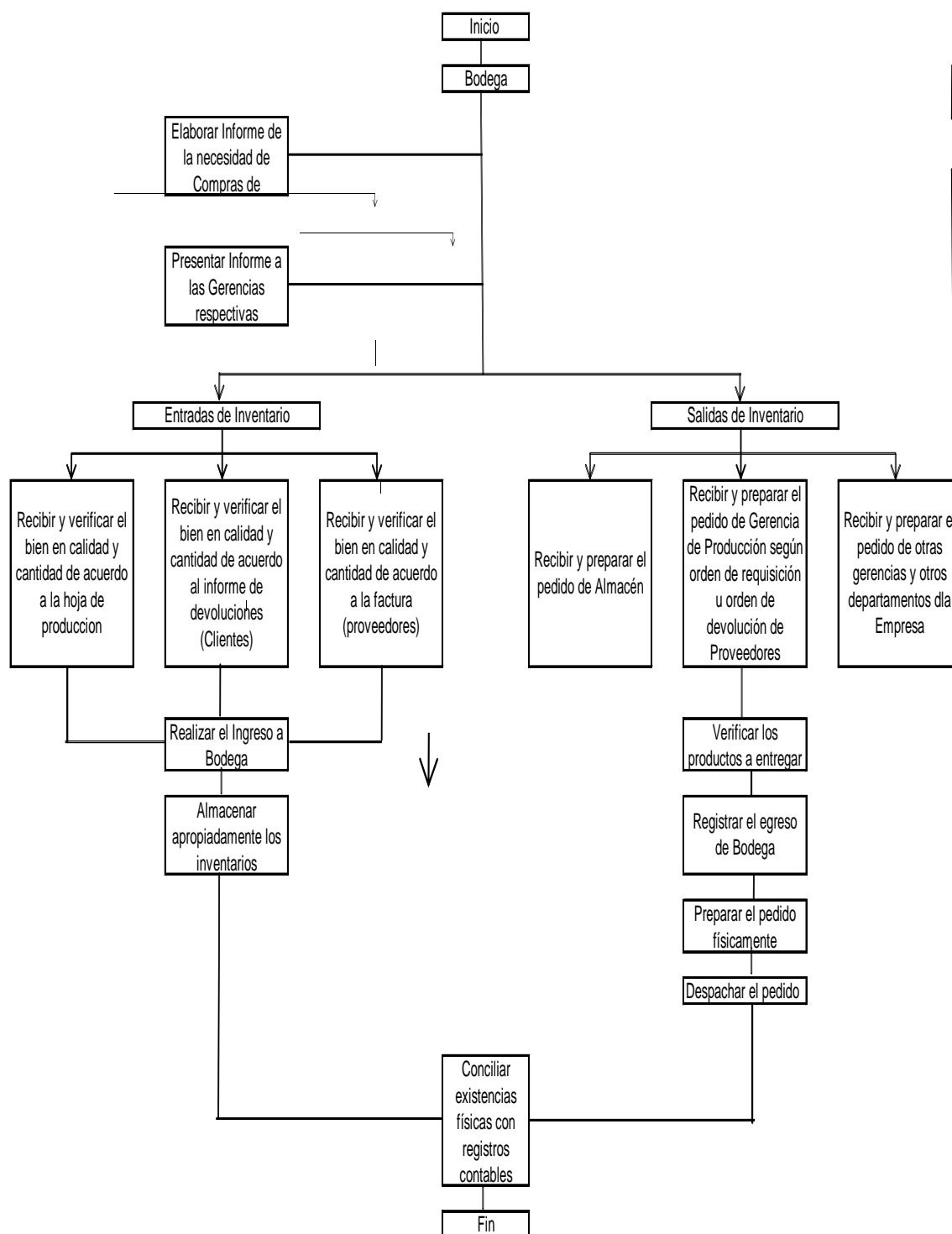
#### **3.6.1 Políticas de Compras**

##### **Alcance**

Dar a conocer al personal asignado de realizar las adquisiciones, el procedimiento a ejecutar en una compra.

##### **Objetivo**

Normar las políticas para realizar adquisiciones de bienes sustentadas principalmente en criterio de eficacia, eficiencia, transparencia, imparcialidad y honradez, que aseguren a la empresa las mejores condiciones de compra en cuanto a calidad, precio, financiamiento y oportunidad



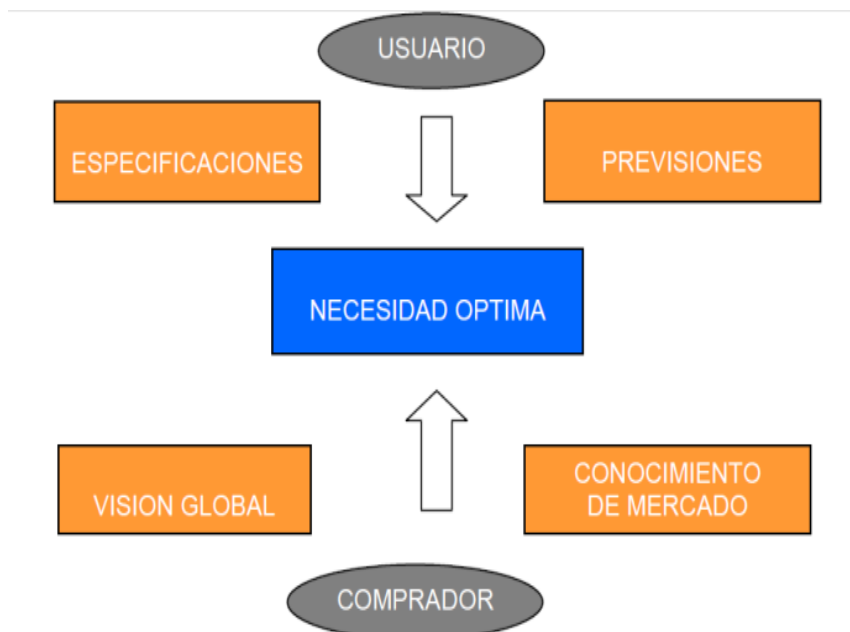
1. Elaborar mínimos y máximos de stock de artículos.
2. Coordinar con el departamento de Bodega acerca de las existencias y por lo tanto emitirá informes de compras a realizar de acuerdo al stock de mínimos y máximos.
3. Obtener el mejor precio y crédito en las compras realizadas y para esto las órdenes de compra que suscriba deberán adjuntar 3 proformas con el respectivo cuadro comparativo el mismo que será autorizado por Gerencia General.

4. Entregar las facturas de compra correspondiente al departamento de Contabilidad con copia de la orden de compra autorizada por Gerencia general.
5. Los pagos a proveedores son a crédito de 30 días

### ***Producto***

Cualquier proceso de compra requiere como paso previo la definición de las especificaciones (qué se va a comprar) y la previsión de las necesidades (cuánto y cuando).

Para conseguir dicha definición es necesaria la colaboración del socio interno y el comprador.



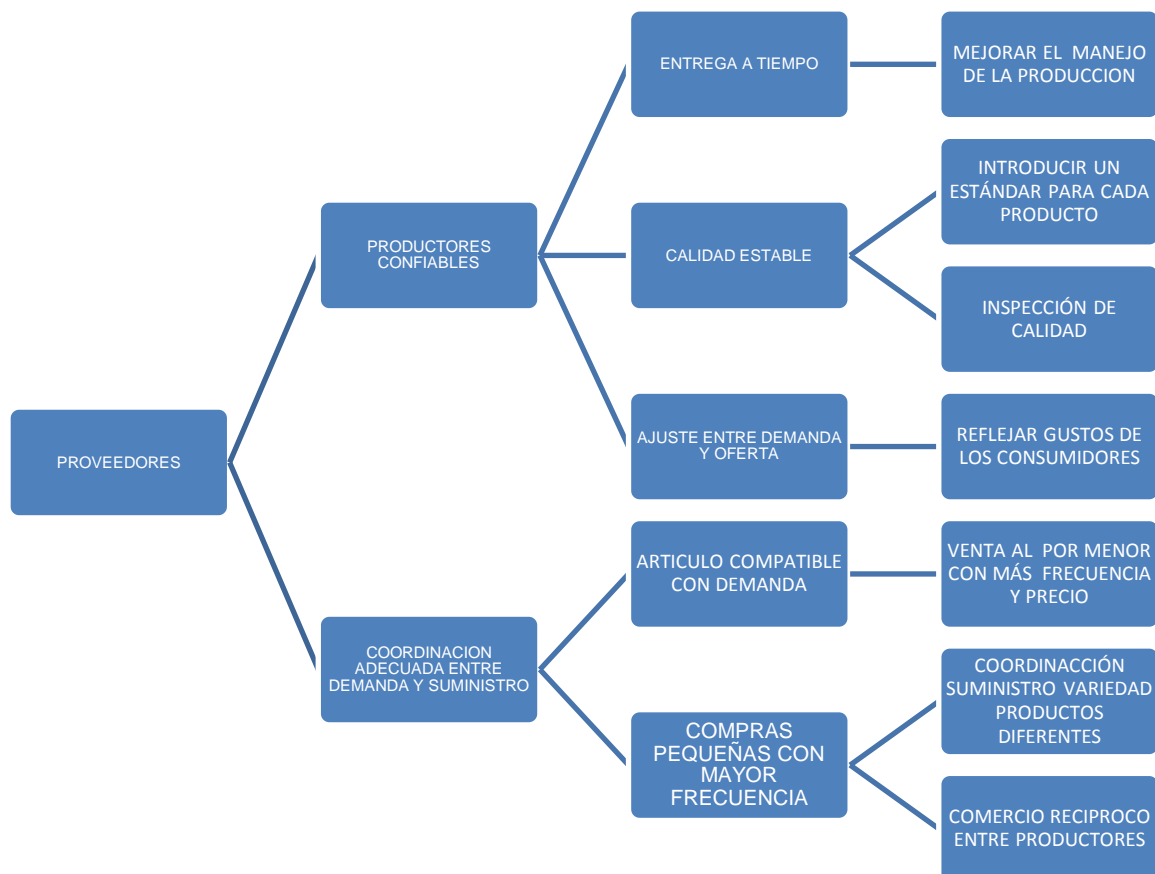
El sistema de Inventarios y Facturación trabaja con el método de valoración de inventarios Promedio Ponderado, por la naturaleza del negocio y tiene pre diseñado los siguientes formularios:

- Ingresos de Bodega
  - Egresos de Bodega
  - Kardex de Bodega
- 1) Realizar inventarios semestrales de mercancía, los mismos que deberán ser realizados sobre los artículos debidamente codificados y perchados en su lugar
  - 2) Mantener los inventarios custodiados en bodegas a las cuales únicamente tengan acceso el personal encargado

- 3) Mantener al personal de bodega al margen de los registros contables, para evitar defraudaciones
- 4) La mercadería deberá estar correctamente perchada y codificada en los lugares específicos destinados
- 5) Llevar un archivo adecuado y secuencial de los ingresos de bodega, egresos de bodega, transferencias de bodega. Todos estos formularios deberán tener la firma de la persona que elabora el documento el bodeguero y en los casos de egresos de bodega y transferencias de bodega de la persona que recibe

### ***Proveedores***

Es responsabilidad de Compras diseñar un panel de proveedores que pueda garantizar el suministro de productos y servicios en base a las necesidades de la Compañía.



*Entre nuestros principales proveedores están:*

***Internacionales:***

- ***THE CROSBY GROUP INC - USA*** (*accesorios de cable y cadena de acero*)
- ***IPH*** (*cable de acero*)
- ***THIELE - ALEMANIA*** (*Cadena de acero*).
- ***STUP***
- ***BISHOP LIFTING(FAJAS DE NYLON)***

***Nacionales:***

- *Gerardo Ortiz*
- *Promesa*
- *Induferro*
- *Probrisa*
- *Ingecables*
- *Multicable*
- *Abinsa*
- *Cablesa*

***Evaluación a los proveedores locales***

En un mundo competitivo se debería evaluar a nuestros proveedores considerando si cumplen los requisitos necesarios para ser proveedores como:

- Tener la documentación en regla como son RUC, nombramiento, cedula y papeleta de votación del representante legal
- Deberán llenar un formulario de calificación de proveedores elaborado por la empresa de acuerdo a sus necesidades
- Se solicitará al menos tres proveedores del mismo producto para quedarnos con la mejor oferta y poder escoger precios y ser más competitivos.

Llevar una carpeta por cada proveedor con la documentación antes mencionada para un correcto análisis ya que es una tarea importante que se debe efectuar en la empresa, y se trata



con ello de seleccionar a aquel o aquellos que pueden proporcionarles a la empresa los insumos que esta requiere, en las mejores condiciones de calidad, servicio y precio.

### ***Sistemas de información***

Compras aboga por una mejora continua en los sistemas de información de Compras, que permitan una comunicación electrónica fluida entre usuarios y compradores, y entre la organización y proveedores, generando y almacenando el mínimo posible de documentación escrita en el proceso.

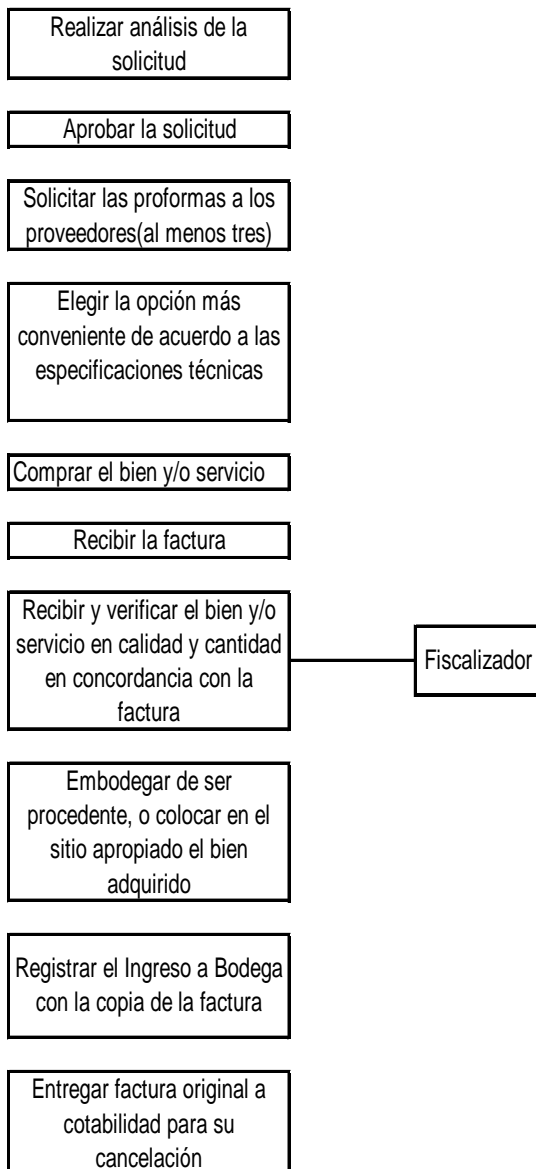
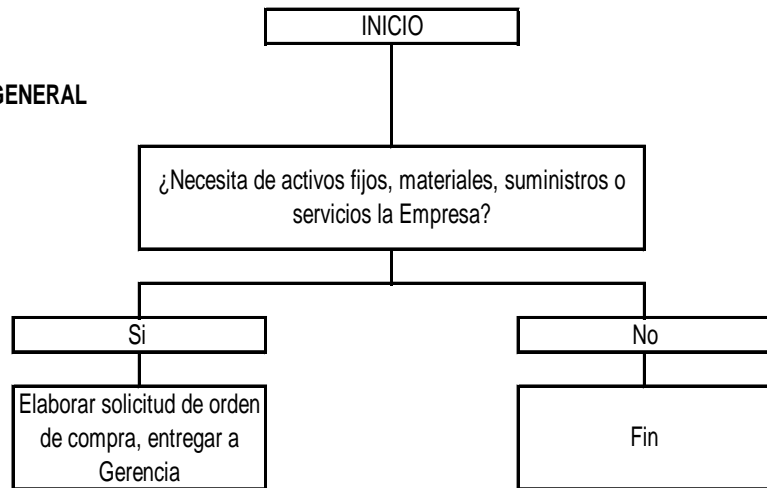
Para ello se buscará maximizar la automatización de la gestión interna del proceso compra y de aprovisionamiento, mediante herramientas de *e-procurement*, desde la solicitud interna hasta la generación de pedidos y la recepción de factura.

### ***Importaciones***

Esta área se encargará de realizar las adquisiciones de mercadería fuera del territorio nacional y debe:

1. Mantener los informes de mínimos y máximos de stock de mercadería, como base referencial de importaciones a realizar.
2. Realizar la coordinación y logística del trámite de importación desde la elaboración del pedido hasta el control de la recepción de la mercadería en las bodegas de la empresa.
3. Evaluar a los agentes de aduana en la eficiencia de los trámites
4. Revisar las partidas arancelarias
5. Procurar traer contenedores de la mercadería y no traer mucho Courier ya que encarece el costo del producto
5. Mantener adecuadamente el archivo referente a los trámites de importación, para la entrega oportuna de los documentos correspondientes al departamento de Contabilidad.

## GERENCIA GENERAL



1. El perfil del encargado del departamento de compras deberá ser:

FUNCIONARIOS	PERFIL NECESARIO	FUNCIONES ESPECIFICAS
1. Jefe de Adquisiciones	1. Título superior de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines. 2.Experiencia en el área 3. Buenas relaciones interpersonales. 4. Buena predisposición y don de gentes.	1. Mantener al día los mínimos y máximos de stock para elaborar los pedidos correspondientes, los cuales a su vez serán aprobados por Gerencia General. 2. Coordinar las compras locales, con la obtención de tres proformas.

### 3.6.2 Políticas de Atención al Cliente

Hoy en día es muy común ver como muchas empresas cierran, después de haber estado en el mercado por mucho tiempo, bajan las cortinas.

Los accionistas de negocios rentables que hace muchos años tenían un mercado casi para ellos solos, hoy en día cierran sus puertas o se reducen para poder recuperar de alguna forma parte del mercado que un día tuvieron.

Es necesario analizar a la Empresa e identificar los problemas. Muchos emprendedores comenzaron un pequeño negocio con bastante éxito, gracias a la atención que brindaban a sus clientes, pero poco a poco dejaron a un lado esta herramienta.

Se debe tomar en cuenta, que los clientes no tienen dueño, se van detrás de aquel que les ofrezca el mejor producto y/o servicio.

Es necesario, una vez que el cliente ha venido a la Empresa LEONCABLES CIA. LTDA., conocer sus necesidades y tratar de satisfacerlas en el menor tiempo posible.

Además se debe captar nuevos clientes y la mejor manera de hacerlo son las referencias de clientes actuales, nadie hace mejor publicidad que clientes satisfechos.

La atención al cliente más allá de ser uno más de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, significa no perder clientes.- El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente genera a las empresas los siguientes beneficios:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes o usuarios
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad
3. Ventas más frecuentes y mayor cantidad de pedidos de los mismos clientes.
4. Mayor nivel de ventas individuales, porque los clientes compran más de los mismos productos y/o servicios.
5. Mas ventas, los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a los otros servicios y/o productos que ofrece la Empresa.
6. Más nuevos clientes, captados a través de las referencias de los clientes satisfechos
7. Menores gastos de publicidad, las Empresas generalmente que tienen baja calidad de atención al cliente se ven obligados a hacer mayores inversiones en publicidad para restablecer a los clientes que se pierden diariamente.
8. Menos quejas y reclamos.
9. Mejor imagen y reputación del negocio.
10. Clara diferencia con los competidores, aunque se trate de productos y/o servicios similares, los clientes los ven como diferentes.
11. Mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajan por un mismo fin.
13. Menos quejas y ausencias por parte del personal.
14. Menos cambios en el personal.
15. Mayor participación en el mercado.

Las Empresas que mantienen o aplican altos niveles de Atención al Cliente, obtienen los beneficios y ventajas anteriormente enumeradas, consiguiendo el éxito en la Empresa.

El cliente será la prioridad para la empresa, por lo que deberá ser atendido en forma cordial e inmediata, cubriendo sus necesidades e inquietudes para su total satisfacción.

Si consideramos la empresa en su función más básica, tenemos dos formas de aumentar rentabilidad, incrementando ventas o bajando costos.

Para incrementar ventas debemos mejorar la propuesta de valor para el cliente, y la posibilidad de concretar esto es a través de: Precio, calidad, entrega, servicio, (que son los atributos del

producto/servicio), funcionalidad, relación, (que es la relación que mantenemos con los clientes), marca (que es la imagen que el cliente recibe de nosotros).

En que tenemos que trabajar y cómo ya se planteó en la estrategia de acuerdo al objetivo y a estado de situación

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente

## **El Servicio**

Es el conjunto de prestaciones que se otorga al cliente adicionalmente al producto y/o servicio básico.- Se debe tomar en consideración que el comprador espera una prestación complementaria antes, durante y después de la compra. Cabe indicar que el servicio va más allá de la amabilidad o cortesía.

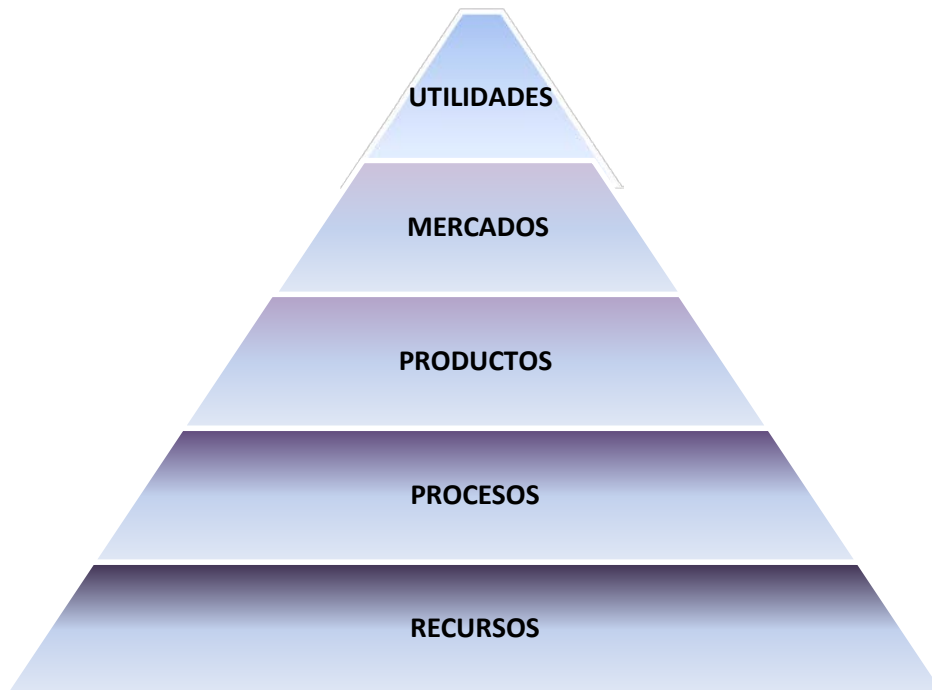
Es un valor agregado para el cliente y en este campo el cliente es cada vez más exigente. Por otro lado, brindar un buen servicio no sirve de nada si el cliente no lo percibe.

Para ello es necesario tener en cuenta algunos aspectos en la atención al cliente:

- **Cortesía.**-Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente espera ser siempre bien recibido, sentirse importante y que el vendedor sea útil y lo ayude con sus inquietudes.
- **Atención Rápida.**- A ninguna persona le gusta esperar, si llega un cliente y estamos ocupados, se debe dirigir hacia él cliente en forma sonriente y señalarle que un momento va a ser atendido. Debemos hacerle sentir que estamos pendientes de él.
- **Confiablez.**- El cliente espera que su compra sea lo menos riesgosa posible, estar seguro de que el producto y/o servicio adquirido va a satisfacer sus necesidades en la totalidad.
- **Atención personal.**- la atención personalizada juega un papel primordial, pues hace sentir al cliente importante.

- **Personal bien informado.**- El cliente espera recibir de los empleados encargados del servicio una información completa detallada y segura respecto a los productos y/o servicios que se ofrecen.

## VALOR PARA EL CLIENTE Y UTILIDADES PARA LA EMPRESA



## FACTORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

RAPIDEZ DE RESPUESTA
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y QUEJAS
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO
CALIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

## **CREDITO**

1. Calificar a los futuros clientes en cuanto a su historial crediticio, para lo cual se cuenta un sistema donde se evalúa el historial de los clientes en el resto de instituciones, y de acuerdo al margen de riesgo que nos arroja este sistema se puede tomar una decisión más acorde a la realidad, ya que ésta área tiene la facultad de aprobar o negar las solicitudes de crédito.
2. Mantener el historial crediticio de cada uno de los clientes, para en cualquier momento emitir los informes correspondientes.

## **COBRANZAS**

1. Se encargará de recuperar la cartera vencida con la ayuda de reportes emitidos por el departamento de Contabilidad.
2. Emitirá informes acerca de clientes morosos o de cualquier inconveniente en cobranzas al departamento de Ventas y Contabilidad.
3. Se encargará de seguir los trámites pertinentes en el caso de cuentas por cobrar impagas.

### ***Crédito***

- Se realizara una solicitud de crédito el cual constituye el formulario mediante el cual la empresa obtiene toda la información necesaria para la calificación del cliente y la reserva de aprobación o negación del crédito.
- Mantener el historial crediticio de cada uno de los clientes, para en cualquier momento emitir los informes correspondientes.
- Emitir informes al departamentos de ventas sobre clientes morosos o inconvenientes al menos cada 15 días

La solicitud de crédito deberá ser aprobada en un plazo no mayor a 5 días por el departamento de crédito y cobranza, quien ingresara en el sistema de inventarios y facturación los datos generales del cliente, como razón social, RUC, dirección, teléfono, persona de contacto, cupo de crédito y demás datos generales.

LEONCABLES CIA. LTDA.

SOLICITUD DE CREDITO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE

EMPRESA:.....RUC: .....

DIRECCIÓN: .....TELEFONO: .....

REPRESENTANTE LEGAL:..... FAX: .....

FECHA DE CONSTITUCIÓN CIA: ..... CASILLA: .....

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: .....

PERSONAS AUTORIZADAS PARA FIRMAR ÓRDENES DE COMPRA

NOMBRE	CARGO	FIRMA
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO	CUENTA CORRIENTE No.	A NOMBRE DE
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

REFERENCIAS COMERCIALES

EMPRESA	TELEFONOS	CREDITO VIGENTE	MONTO
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

EL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_

**CONDICIONES DE CREDITO:** Los créditos comerciales se otorgarán a un plazo de 30 días comerciales, salvo casos de excepción.



**CUADRO DE CALIFICACION PARA CLIENTES NUEVOS (CUPOS DE CREDITO)**

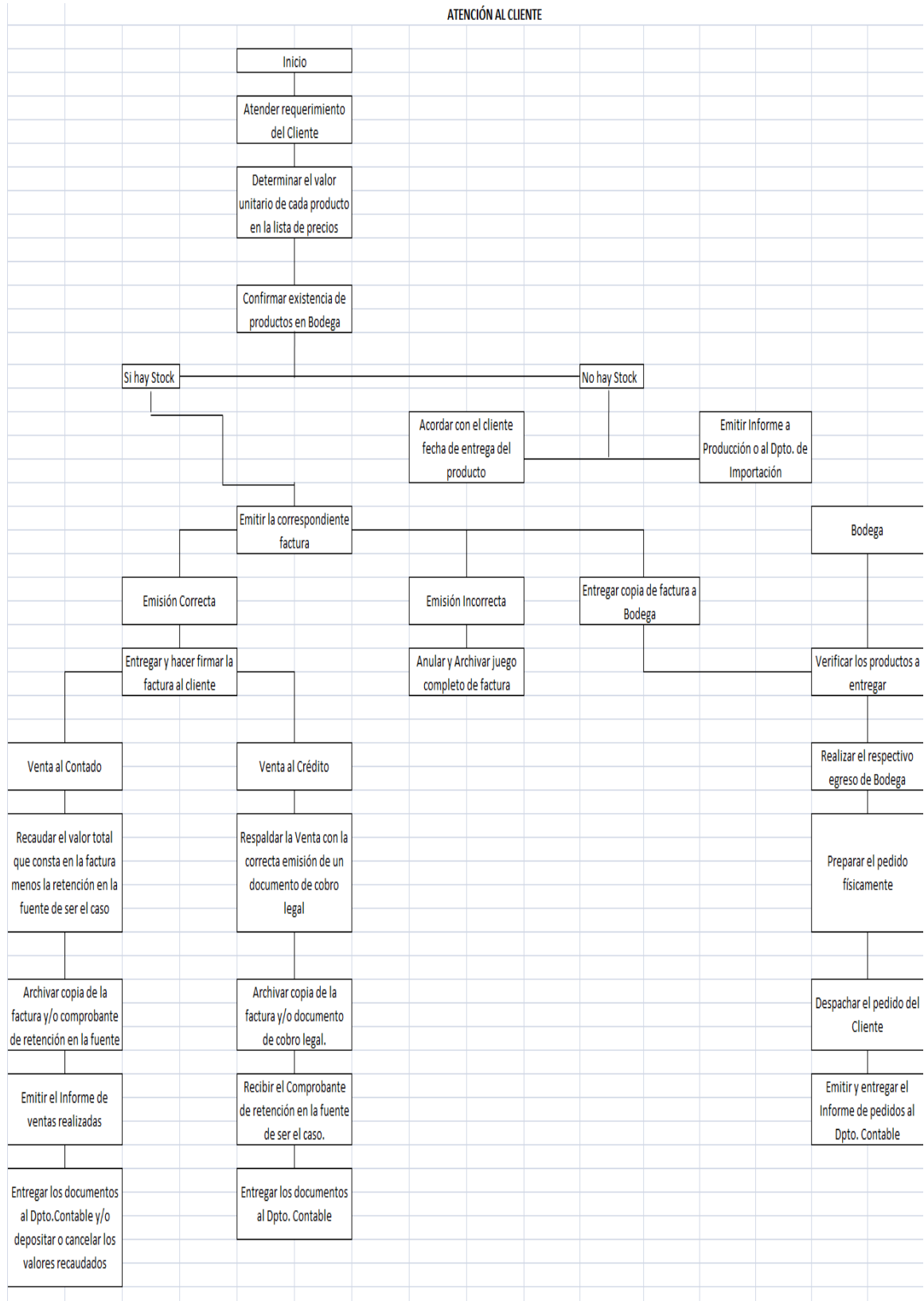
PARAMETRO DE CALIFICACION	MESES DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA	HISTORAL ECONOMICO EN CENTRAL DE RIESGOS	CALIFICACION	MONTO MAXIMO DE CREDITO
Persona Natural	12	3 créditos aprobados en instituciones comerciales y/o financieras	Ay B	Promedio de montos aprobados
Persona Jurídica	12	3 créditos aprobados en instituciones comerciales y/o financieras	Ay B	Promedio de montos aprobados

***Cartera***

Dar a conocer al personal encargado de realizar cobranzas, el procedimiento general a seguir con los clientes.

Normar las políticas para recuperar las cuentas por cobrar vencidas, basándose principalmente en criterios de oportunidad y exactitud en cobranzas

# ATENCIÓN AL CLIENTE



### **3.6.3 Políticas de Personal**

Es favorable desarrollar nuevos criterios de sistemas de medición y control de desempeño en la Empresa, sus diferentes áreas y personas que trabajan en ellas.

Estos sistemas de evaluación y control deben permitir relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los Objetivos de Leoncables Cía. Ltda., y las mediciones del rendimiento.

Resulta imprescindible describir la estructura básica de la Empresa, el cual debe estar registrado en el reglamento interno de la empresa el cual debe estar debidamente registrado en el Ministerios de Relaciones Laborales.

De esta manera que quede claro a qué parte de la estructura básica de la empresa corresponde cada función y como se hallan distribuidas las responsabilidades, ya que cada uno de los planes que se diseñen debe tener asignado un responsable de su ejecución y control.

La jornada de trabajo será de 9AM a 18:00PM, de lunes a viernes, su tiempo de almuerzo será de 1 hora.

- Su atención, debe ser cordial, amable y eficiente, que pueda satisfacer las necesidades de los clientes, informándoles todo lo referente a los productos que ofrecemos.
- Tendrá derecho a vacaciones de acuerdo a lo que establece la Ley para lo cual se tomara como referencia la fecha de ingreso del trabajador.
- Si el trabajador comete errores por descuido o irresponsabilidad, tendrá que asumir sus consecuencias de acuerdo a su gravedad, que por Ley le sea concebido y si el error cometido es por una mala información dada por la empresa no tendrá ninguna responsabilidad el empleado.
- Colaborar o ejercer otras actividades que con relación a la naturaleza de su cargo, le asigne sus superiores, para cumplir con objetivos.
- El trabajador no puede tomar decisiones de otorgar crédito sin una autorización del departamento de contabilidad o de gerencia.

- El personal tiene un crédito con la empresa que no sobre pase el valor del sueldo, el mismo que debe ser cancelado dentro del plazo acordado

El permiso sin cargo a vacaciones será concedido en forma escrita y por excepción en forma verbal para luego ser formalizada en forma escrita en los siguientes casos:

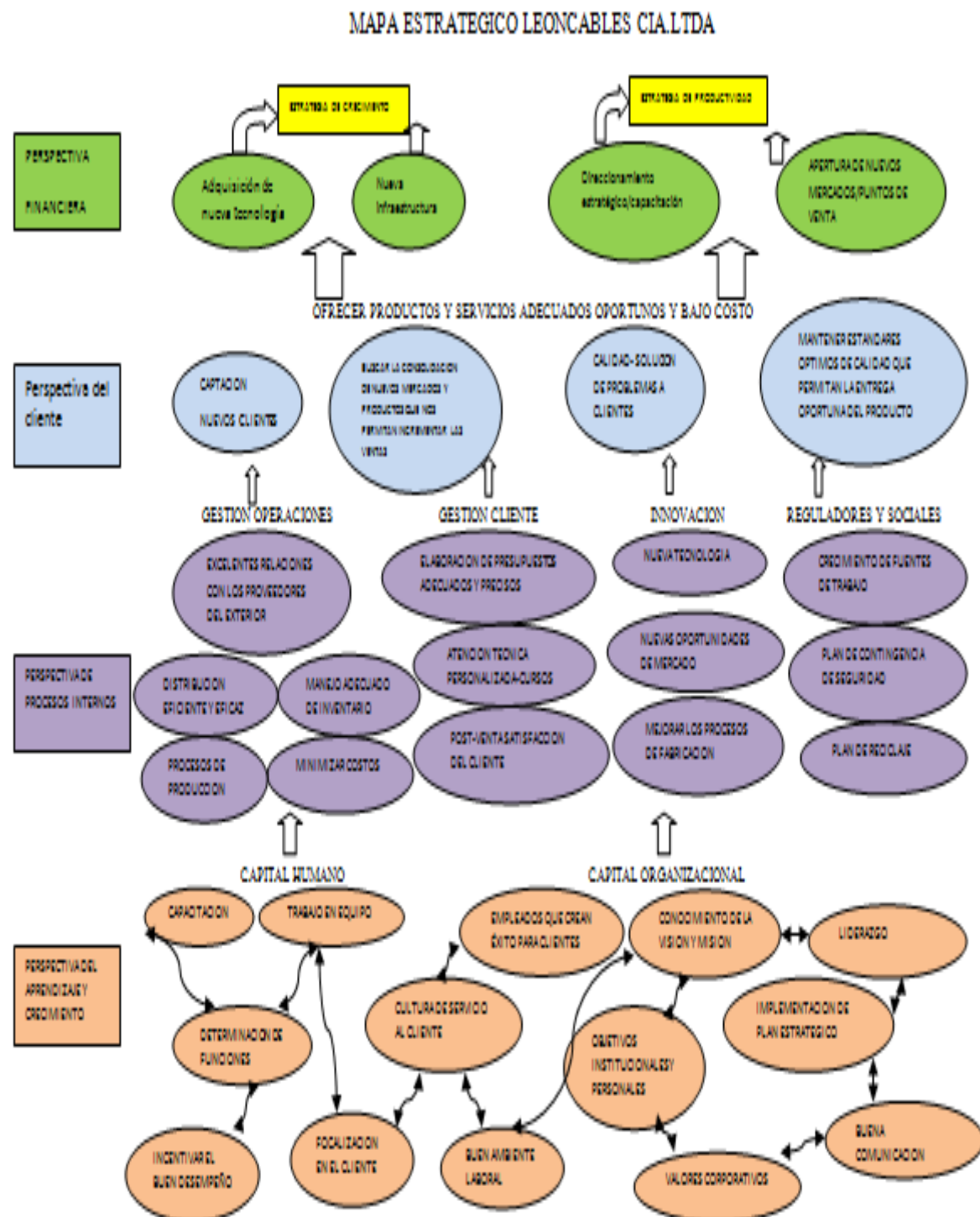
- a) Enfermedades debidamente comprobadas con certificado médico conferido por el IESS, por un médico particular afiliado al colegio de médicos. La empresa se reserva el derecho de verificar estas situaciones, con el médico asignado por el departamento respectivo.
- b) En el caso de las mujeres embarazadas se contemplará lo dispuesto en el Art. 153 y 154 del Código de Trabajo y en lo referente a lactancia lo estipulado en el Art. 155.
- c) Calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente justificada. Considerándose como tal:
  - 1. El fallecimiento del cónyuge o de familiares del empleado hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad: abuelos, padres, hijos, nietos, hermanos, cuñados, suegros, de acuerdo a lo estipulado en el Art. 42 numeral 30 del Código de Trabajo.
  - 2. Accidentes del cónyuge, padres e hijos del empleado.
  - 3. Los hechos o situaciones que afecten directamente o significativamente a los bienes del empleado.

El personal no puede difundir información confidencial como son datos de proveedores, valores de ventas diarias a la competencia, y si lo realizan será despedido inmediatamente porque se lo tomara como una acción negativa para la empresa, al momento de realizar el contrato de trabajo se le realiza el contrato de sigilo.

El trabajador tendrá derecho a un día libre por semana, que será de acuerdo a sus necesidades.  
El perfil del encargo del personal deberá ser:

FUNCIONARIOS	PERFIL NECESARIO	FUNCIONES ESPECIFICAS
1. Jefe de Recursos Humanos	1. Título superior en Administración de Empresas o carreras afines. 2.Experiencia en el área 3. Buenas relaciones interpersonales. 4. Capacidad de liderazgo y manejo del personal. 5. Buena predisposición y don de gentes.	1. Definición de puestos vacantes, perfiles, y contratación. 2. Mantener un record del personal que labora en la empresa. 3. Calificación anual para revisiones de sueldo. 4. Proveer al personal de ropa de trabajo, uniformes, suministros de trabajo y de aseo. 5. Mensualmente emitirá al departamento de Contabilidad el reporte de entradas y salidas del personal para elaboración de roles de pago. 6. Así mismo reportará a Gerencia General acerca de las novedades del personal.

### 3.6 MAPA ESTRATEGICO



## CAPITULO IV

### **4. PLAN TACTICO, PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE GESTION PARA LA COMPAÑÍA LEONCABLES CIA.LTDA.**

#### **4.1 Preparación del Plan Táctico**

El plan táctico es el instrumento cotidiano que nos brinda la oportunidad de ver rápidamente las acciones que tenemos en un tiempo determinado, y nos ayuda a la distribución de responsabilidades, tanto en el orden individual como colectivo, cualquier falla en la ejecución puede ser corregida a tiempo, ayuda a que el personal institucional esté al tanto de las responsabilidades de cada cual y provocamos una justa distribución de las diversas labores que contribuirán con lograr los fines, los propósitos y los productos esperados del plan.

#### **4.2 Elementos de la Planeación Táctico**

El plan de implementación permitirá tener en cuenta los pasos a seguir para que la propuesta de mejoramiento se lleve a cabo con el éxito esperado. Es así que se ha dividido este plan de implementación en las siguientes etapas:

##### **a) Análisis de la situación actual del mercado.**

Se analizan los datos más relevantes de la compañía, el mercado (tamaño y crecimiento, necesidades del cliente, gustos y preferencias), productos (precios, márgenes de contribución), competencia (tamaño de los competidores, su participación en el mercado, calidad de sus productos, sus estrategias), distribución (tamaño e importancia de cada canal de distribución) y el macro ambiente (tendencias demográficas, económicas, sociales, tecnológicas y políticas).

##### **b) Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno.**

“Toda organización funciona en un entorno dinámico, que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma”.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Guiltinan, Joseph P. Gerencia de Marketing. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia. 6ª. ed. 1999. Pág.25.32

Los seis factores principales que hay que tomar en cuenta, para el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, son:

- a) Demográficos: Índices de natalidad y mortalidad, distribución por edades, crecimiento poblacional, etc.
- b) Valores sociales y culturales: Actitudes hacia la salud, el riesgo, materialismo, intereses ecológicos, etc.
- c) Factores económicos: Tasa de inflación, tasas de interés, desempleo, crecimiento económico, costos de energía eléctrica, impuestos, escasez de materia prima.
- d) Tecnología: Materiales y equipos con tecnología de punta, que conllevan cambios en los procesos y en los productos.
- e) Acciones legales y regulatorias: Incentivos fiscales, leyes que limitan la comercialización de un producto.
- f) Competencia: Entrada de nuevas firmas, alianzas, estrategias de la competencia.

**c) Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa**

Una empresa tiene que conocer sus fortalezas y debilidades para poder elaborar su plan táctico en una forma objetiva, de tal manera que no subestime su capacidad, ni tampoco se plantee metas que no podrá cumplir debido a las limitantes que, por diversas razones, posee.

Las fortalezas de una empresa son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias tales como: Recursos financieros, habilidades gerenciales y de mano de obra, capacidad de producción, habilidades de investigación y desarrollo, tamaño y experiencia de la fuerza de ventas, canales de distribución.

**d) Selección del mercado meta y pronóstico de la demanda**

Para ello se requiere hacer una estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad. Estas mediciones y predicciones del mercado se convierten en aportes clave para decidir en qué mercados y nuevos productos hay que concentrarse.



**e) Definición de objetivos**

En este paso, se definen los objetivos que se pretende alcanzar con el mercado meta seleccionado, por ejemplo: porcentaje de utilidad, participación de mercado, niveles de ventas, etc.

**f) Estrategia de mercadeo**

Se plantea el enfoque mercadotécnico general, que se utilizará para lograr los objetivos del plan.

**g) Programa de acción**

Es el plan táctico u operativo, donde se describen las estrategias específicas de la mezcla de mercadeo (Producto, precio, plaza y promoción) y se define cuándo se llevarán a cabo.

**h) Pronóstico de ventas y presupuesto de mercadeo.**

Es importante elaborar un pronóstico de ventas, en el que se especifiquen los volúmenes de venta en unidades y en precio promedio de venta, para tener una noción de los ingresos que la empresa podría percibir, al ejecutar el plan y también un presupuesto de mercadeo en el que se muestren los costos en los que se incurriría. Todo ello, con el fin de que sean aprobados por la alta gerencia y, de esta forma, poder iniciar la ejecución del plan de mercadeo.

**i) Organización, instrumentación y control.**

El paso final consiste en organizar los recursos, así como implementar y controlar el plan de mercadotecnia. La empresa debe construir una organización, que sea capaz de instrumentar el plan de mercadeo. Luego se requerirá efectuar revisiones periódicas, con el objeto de mantener los parámetros definidos y poder alcanzar los objetivos establecidos en él.

Al revisar el plan de una manera permanente, se podrá identificar cualquier variación que exista, ya sea a favor o en contra y esto permitirá implementar las medidas correctivas correspondientes, de manera que se apliquen los ajustes necesarios para su buen desarrollo.

### 4.3 Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico

Los objetivos que se pretende alcanzar

- Aprovechar la tecnología en el mercado que permita mejorar la productividad
- Realizar un programa de capacitación a la empresa
- Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización
- Optimizar el departamento de cobros para recuperar cartera de manera más eficiente y contar con capital de trabajo propio
- Mejorar el departamento de importación para evitar se adquiera inventario hueso

### 4.4 Tácticas

Plan táctico de marketing: “La planeación del mercadeo brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado. Suministra el enfoque para la recopilación de información y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la firma”.<sup>22</sup>

Plan táctico de ventas: “El presupuesto de ventas es el cálculo real de la empresa de las ventas en unidades monetarias o en unidades físicas, que alcanzará durante un período determinado bajo un plan propuesto de “marketing”<sup>23</sup>.

Plan táctico del departamento de cobros: Realizar la recuperación de cartera mínimo el 80% para lo cual se debe capacitar al personal y establecer políticas en el departamento

---

<sup>22</sup> 14 Joseph P. Guiltinan. Gerencia de Marketing. Ed. Mc. Graw Hill, Colombia. 6a. ed. 1999. Pág. 15.

<sup>23</sup> 20Rolph E. Anderson. Administración de ventas. Ed. Mc Graw Hill. México. 2ª. ed. 1997. Pág. 129.

Plan táctico de bodega: Realizar un mejor control de las bodegas definiendo un responsable de la misma para que coordine los despachos, producciones, egresos de bodega, la rotación de inventario y así conjuntamente con el departamento de importación, optimizar los pedidos evitando traer mercadería que no tiene mucha rotación.

#### 4.5 Programas tácticos

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

##### 1. PROGRAMA

DESCRIPCION	CONTENIDO
CONTENIDO	Diseño de planes de marketing que permitan robustecer la imagen de la empresa garantizando el crecimiento de las ventas
VENTAS	Actualmente se dice que el punto de equilibrio es cuando las ventas ascienden a \$ 110000 mensual la meta es aumentar 10.000 mensual por año es decir para el 2012 las ventas aumentaran a 120.000 mensual, 2013 a 130.000 así sucesivamente. Abrir un nuevo punto de venta en el coca
COBROS	Actualmente la recuperación de cartera esta en 70 días aproximadamente se propone reducir al menos a 40 días como máximo
BODEGA	Los tiempos de entrega de la producción sean menores es decir en 24 horas
RECURSOS HUMANOS	Mayor comunicación para resolver los problemas en el menor tiempo posible Capacitación al personal
IMPORTACIONES	Persona responsable y capacitada

## PLAN DE MARKETING

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	2012												2013	2014	2015	2016
			ENE	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
Aprovechar la tecnología en el mercado que permita mejorar la productividad	DEP.FINANCIERO Y BODEGA	66.650,00																
Realizar un programa de capacitación a la empresa	RR.HH Y GERENCIA GENERAL	23.700,00																
Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización	RR.HH Y GERENCIA GENERAL	5.150,00																
Optimizar el departamento de cobros para recuperar cartera de manera más eficiente y contar con capital de trabajo propio	DEP.CREDITO Y COBRANZA	5.200,00																
Mejorar el departamento de importación para evitar se adquiera inventario hueso	DEP.IMPORTACION	5.200,00																
<b>TOTAL DEL PROGRAMA</b>		<b>105.900,00</b>																

### 4.6 Presupuestos

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

La gestión financiera de la empresa LEONCABLES CIA.LTDA., es la responsable de adoptar las decisiones adecuadas para dotar a la empresa de la estructura necesaria que asegure su funcionamiento, esto implica la toma de un conjunto amplio de decisiones que nos permitirá mantener el control sobre lo ejecutado en la empresa, ya que este refleja el resultado de las

acciones del desenvolviendo normal que tiene la organización, razón por la cual es muy importante la presentación de la información financiera a tiempo, así como la claridad con la que sean expuestos.

Es decir la presentación de:

- Rentabilidad de la empresa.
- Evaluar los resultados de la organización.
- Índices financieros.
- Poder medir a futuro el crecimiento de la empresa en el tiempo.
- Poder tomar medidas correctivas a tiempo.
- Viabilidad de futuras inversiones.

Además el estudio financiero nos ayuda al control y evaluación de las decisiones tomadas por la parte gerencial de la empresa, concebida como un conjunto de actividades que están orientadas a la creación de “rentabilidad”, además debemos tener también presente que cualquier decisión que implique la necesidad de invertir lleva siempre emparejado el concepto de “riesgo”, término que limita, en muchos casos, las posibilidades de actuación, la relación entre estos conceptos (rentabilidad y riesgo) es directa, de tal manera que a medida que aumenta el nivel de riesgo en una operación, se incrementa la rentabilidad.

Los ingresos proyectados en relación a las estadísticas de los últimos años, nos representa para la Gerencia y Accionistas un panorama desalentador, ya que las ventas realizadas de los productos, ha tenido un decremento promedio del 20% anual en los últimos tres años.

Por esta razón se ha considerado la implementación del proyecto de Planificación Estratégica, que permita incrementar los ingresos, rentabilidad, con un mayor rendimiento para accionistas sobre su inversión.

**LEONCABLES CIA.LTDA.**  
**VENTAS POR LINEA PROYECTADO SIN PROYECTO**  
**5 AÑOS**

INVENTARIO	VENTAS PROYECTADAS					
	0	1	2	3	4	5
Anillas	14.358,04	16.358,04	18.358,04	20.358,04	22.358,04	24.358,04
Cables de acero	295.000,00	297.000,00	299.000,00	301.000,00	303.000,00	305.000,00
Cadenas de acero	85.750,00	87.750,00	89.750,00	91.750,00	93.750,00	95.750,00
Casquillos	11.460,48	13.460,48	15.460,48	17.460,48	19.460,48	21.460,48
Conectores de cadena	2.184,25	4.184,25	6.184,25	8.184,25	10.184,25	12.184,25
Destorcedores	5.685,80	7.685,80	9.685,80	11.685,80	13.685,80	15.685,80
Eslingas de cables	312.740,00	314.740,00	316.740,00	318.740,00	320.740,00	322.740,00
Fajas de Nylon	172.850,00	174.850,00	176.850,00	178.850,00	180.850,00	182.850,00
Ganchos	25.750,00	27.750,00	29.750,00	31.750,00	33.750,00	35.750,00
Ganchos para cadena	12.550,00	14.550,00	16.550,00	18.550,00	20.550,00	22.550,00
Grapas para zuncho	10.200,00	12.200,00	14.200,00	16.200,00	18.200,00	20.200,00
Grapas PC8	1.250,00	3.250,00	5.250,00	7.250,00	9.250,00	11.250,00
Grilletes para cable	132.500,00	134.500,00	136.500,00	138.500,00	140.500,00	142.500,00
Grilletes para cadena	152.500,00	154.500,00	156.500,00	158.500,00	160.500,00	162.500,00
Guardacables	75.280,00	77.280,00	79.280,00	81.280,00	83.280,00	85.280,00
Poleas	5.250,00	7.250,00	9.250,00	11.250,00	13.250,00	15.250,00
Templadores de cable	25.250,00	27.250,00	29.250,00	31.250,00	33.250,00	35.250,00
Templadores de cadena	32.650,00	34.650,00	36.650,00	38.650,00	40.650,00	42.650,00
Zuncho metálico	312,51	2.312,51	4.312,51	6.312,51	8.312,51	10.312,51
Zuncho plástico	2,82	2.002,82	4.002,82	6.002,82	8.002,82	10.002,82
Cancamos	12.550,00	14.550,00	16.550,00	18.550,00	20.550,00	22.550,00
Terminales tronco cónico Sock	12.560,00	14.560,00	16.560,00	18.560,00	20.560,00	22.560,00
Eslabón de quijada	1.448,72	3.448,72	5.448,72	7.448,72	9.448,72	11.448,72
Seguro de gancho	5.550,00	7.550,00	9.550,00	11.550,00	13.550,00	15.550,00
Varios	7.488,82	9.488,82	11.488,82	13.488,82	15.488,82	17.488,82
<b>TOTAL</b>	<b>1.413.121,44</b>	<b>1.463.122,44</b>	<b>1.513.121,44</b>	<b>1.563.121,44</b>	<b>1.613.121,44</b>	<b>1.663.121,44</b>

DATOS TOMADOS BALANCE 2010

PROYECCION DEACUERDO A BALANCES AÑOS ANTERIORES

El punto de partida de este análisis es la determinación de viabilidad del proyecto, la inversión y financiamiento, necesarias para la implementación de los planes de acción y el cumplimiento de objetivos estratégicos del mismo, es necesario indicar que toda cambio, implementación o reestructuración desemboca en los resultados financieros, a continuación se detallan el cuadro de inversión propuestos.

## **INGRESOS DEL PROYECTO**

Con la implementación del proyecto, los ingresos por ventas realizadas de productos en el año 2012, fueron de US \$ 1.533.122,44 con un crecimiento de 7.83% en el primer año, con relación al crecimiento del 3.42% que se ha venido mantenido sin proyecto, incremento que sumado al crecimiento normal nos permite obtener el 11.25%, porcentaje aproximado requerido por accionistas.

**LEONCABLES CIA.LTDA.**  
**VENTAS POR LINEA PROYECTADO CON PROYECTO**  
**5 AÑOS**

INVENTARIO	VENTAS PROYECTADAS					
	0	1	2	3	4	5
Anillas	14.358,04	19.158,04	23.958,04	28.758,04	33.558,04	38.358,04
Cables de acero	295.000,00	299.800,00	304.600,00	309.400,00	314.200,00	319.000,00
Cadenas de acero	85.750,00	90.550,00	95.350,00	100.150,00	104.950,00	109.750,00
Casquillos	11.460,48	16.260,48	21.060,48	25.860,48	30.660,48	35.460,48
Conectores de cadena	2.184,25	6.984,25	11.784,25	16.584,25	21.384,25	26.184,25
Destorcedores	5.685,80	10.485,80	15.285,80	20.085,80	24.885,80	29.685,80
Eslingas de cables	312.740,00	317.540,00	322.340,00	327.140,00	331.940,00	336.740,00
Fajas de Nylon	172.850,00	177.650,00	182.450,00	187.250,00	192.050,00	196.850,00
Ganchos	25.750,00	30.550,00	35.350,00	40.150,00	44.950,00	49.750,00
Ganchos para cadena	12.550,00	17.350,00	22.150,00	26.950,00	31.750,00	36.550,00
Grapas para zuncho	10.200,00	15.000,00	19.800,00	24.600,00	29.400,00	34.200,00
Grapas PC8	1.250,00	6.050,00	10.850,00	15.650,00	20.450,00	25.250,00
Grilletes para cable	132.500,00	137.300,00	142.100,00	146.900,00	151.700,00	156.500,00
Grilletes para cadena	152.500,00	157.300,00	162.100,00	166.900,00	171.700,00	176.500,00
Guardacables	75.280,00	80.080,00	84.880,00	89.680,00	94.480,00	99.280,00
Poleas	5.250,00	10.050,00	14.850,00	19.650,00	24.450,00	29.250,00
Templadores de cable	25.250,00	30.050,00	34.850,00	39.650,00	44.450,00	49.250,00
Templadores de cadena	32.650,00	37.450,00	42.250,00	47.050,00	51.850,00	56.650,00
Zuncho metálico	312,51	5.112,51	9.912,51	14.712,51	19.512,51	24.312,51
Zuncho plástico	2,82	4.802,82	9.602,82	14.402,82	19.202,82	24.002,82
Cancamos	12.550,00	17.350,00	22.150,00	26.950,00	31.750,00	36.550,00
Terminales tronco cónico Sock	12.560,00	17.360,00	22.160,00	26.960,00	31.760,00	36.560,00
Eslabón de quijada	1.448,72	6.248,72	11.048,72	15.848,72	20.648,72	25.448,72
Seguro de gancho	5.550,00	10.350,00	15.150,00	19.950,00	24.750,00	29.550,00
Varios	7.488,82	12.288,82	17.088,82	21.888,82	26.688,82	31.488,82
<b>TOTAL</b>	<b>1.413.121,44</b>	<b>1.533.122,44</b>	<b>1.653.121,44</b>	<b>1.773.121,44</b>	<b>1.893.121,44</b>	<b>2.013.121,44</b>

DATOS TOMADOS BALANCE 2010

Proyecciones según crecimiento de las ventas en 10,000 mensuales

Cada año tiene un crecimiento del 8% anual si se aplica el proyecto adecuadamente



## **Flujo de caja Proyectado**

Es el informe contable por medio del cual se mide la habilidad de la empresa para recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la tasa interna de retorno
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Relaciona los ingresos producto de la venta de acciones y obligaciones, a largo plazo, con los egresos producto de la adquisición de acciones de la propia empresa, pago de dividendos, pago de obligaciones y otros préstamos contratados con anterioridad.

Los gastos que se tiene en la empresa representan una parte muy importante para el desenvolvimiento de la misma, por lo cual hemos proyectado estos costos a cinco años como se lo está haciendo con todo el proyecto reflejado en el flujo de caja donde se detallan los gastos administrativos, ventas en que se incurrirán

**LEONCABLES CIA.LTDA.**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
**DEL 2012 AL 2016**

ANOS	ANO 0	ANO 2012	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016
<b>SALDO INICIAL FLUJO</b>	4.500,00	4.500,00	9.723,72	65.247,44	73.371,16	64.564,88

**INGRESOS**

Ventas al Contado		120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Recuperación Cartera		1.320.000,00	1.440.000,00	1.560.000,00	1.680.000,00	1.800.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.440.000,00</b>	<b>1.560.000,00</b>	<b>1.680.000,00</b>	<b>1.800.000,00</b>	<b>1.920.000,00</b>

**DESEMBOLSOS DE EFECTIVO**

**EGRESOS MENSUALES**

<b>PRESTAMO INVERSION</b>		27.776,28	27.776,28	27.776,28	27.776,28	27.776,28
Compras locales		96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00
Proveedores exterior		590.000,00	650.000,00	770.000,00	829.000,00	960.000,00
Imp.-Gtos.importac.		159.300,00	175.500,00	207.900,00	223.830,00	259.200,00
Retención en la Fuente		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Iva		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
IESS		48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Cuotas Vehiculos		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Dividendos socios		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Préstamos empleados		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>1.017.076,28</b>	<b>1.093.276,28</b>	<b>1.245.676,28</b>	<b>1.320.606,28</b>	<b>1.486.976,28</b>

**GASTOS FIJOS MENSUALES**

Sueldos-provis.benef.		196.000,00	197.000,00	200.000,00	195.000,00	180.000,00
Arriendos de locales		72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Servicios Básicos		24.000,00	36.000,00	48.000,00	60.000,00	60.000,00
Seguros médicos		14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Seguros sobre activos		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>		<b>312.400,00</b>	<b>325.400,00</b>	<b>340.400,00</b>	<b>347.400,00</b>	<b>332.400,00</b>

**GASTOS VARIABLES MENSUALES**

* Mantenimiento Veh.		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
* Suministros oficina		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
* Combustible		5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
* Movilización		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
* Gasto Viaje Locales		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
* Gasto Viaje Exterior		15.000,00	-	-	55.000,00	10.000,00
* Refrigerios		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
* Correo		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
* Gastos Legales		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
* Útiles de Aseo		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
* Mantenimiento Ofic.		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
* Mantenimiento Softw.		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
* Gastos de gestión		10.500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
* Seguridad Industrial		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
* Implementos varios		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
* Mejoras en locales		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
* Fletes		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
* Publicidad y Muestras		9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
* Insumos varios		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
* Gastos Bancarios		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
* Comisiones terceros		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
* Comisiones ventas		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>105.300,00</b>	<b>85.800,00</b>	<b>85.800,00</b>	<b>140.800,00</b>	<b>95.800,00</b>
<b>TOTAL GASTOS F + V=</b>		<b>417.700,00</b>	<b>411.200,00</b>	<b>426.200,00</b>	<b>488.200,00</b>	<b>428.200,00</b>
<b>TOTAL E + G=</b>		<b>1.434.776,28</b>	<b>1.504.476,28</b>	<b>1.671.876,28</b>	<b>1.808.806,28</b>	<b>1.915.176,28</b>
<b>SALDO FINAL FLUJO</b>		<b>9.723,72</b>	<b>65.247,44</b>	<b>73.371,16</b>	<b>64.564,88</b>	<b>69.388,60</b>

**NOTAS EXPLICATIVAS ADICIONALES**

En este flujo no constan proyectos futuros aún no concretados y en consecuencia los desembolsos e ingresos que se ocasionarían

El rubro de ingresos fue considerado en base a la proyección de ventas del año

La recuperación de cartera esta en base al porcentaje promedio anual del 2010, osea del total de cartera vencida existe una recuperación del 80%.

SILVIA PILCO

## **Presupuesto Financiero**

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación actual

Permiten el análisis global o por partes del sistema y sirven de fundamento a la elección de las mejores alternativas para tomar la decisión definitiva.

El Presupuesto financiero incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como erogaciones capitalizables.

La empresa solicitará un crédito a la banca por la suma de US \$ 105.900,00 para la inversión del proyecto, en el cual constan la compra de nueva maquinaria, capacitación del personal tanto administrativo como operativo, implementación de las políticas de crédito y cobranza, contratación de la persona adecuada para el departamento de importaciones que se pretende implementar.

Se necesita un financiamiento total es decir del 100% del monto indicado anteriormente, el mismo que será financiado a una tasa del 11.23% a 5 años plazo a partir del primer año del proyecto, con un préstamo a terceros solicitado al banco de la producción.

Monto	\$ 105.900,00
Tasa	11,23%
Plazo	60
Capitalizacion	12

N	Saldo Inicial	Cuota	Interes	Amortizacion	Saldo Final
1	\$ 105.900,00	\$ 2.314,69	\$ 991,05	\$ 1.323,64	\$ 104.576,36
2	\$ 104.576,36	\$ 2.314,69	\$ 978,66	\$ 1.336,03	\$ 103.240,33
3	\$ 103.240,33	\$ 2.314,69	\$ 966,16	\$ 1.348,53	\$ 101.891,80
4	\$ 101.891,80	\$ 2.314,69	\$ 953,54	\$ 1.361,15	\$ 100.530,65
5	\$ 100.530,65	\$ 2.314,69	\$ 940,80	\$ 1.373,89	\$ 99.156,76
6	\$ 99.156,76	\$ 2.314,69	\$ 927,94	\$ 1.386,75	\$ 97.770,01
7	\$ 97.770,01	\$ 2.314,69	\$ 914,96	\$ 1.399,72	\$ 96.370,29
8	\$ 96.370,29	\$ 2.314,69	\$ 901,87	\$ 1.412,82	\$ 94.957,47
9	\$ 94.957,47	\$ 2.314,69	\$ 888,64	\$ 1.426,04	\$ 93.531,42
10	\$ 93.531,42	\$ 2.314,69	\$ 875,30	\$ 1.439,39	\$ 92.092,03
11	\$ 92.092,03	\$ 2.314,69	\$ 861,83	\$ 1.452,86	\$ 90.639,17
12	\$ 90.639,17	\$ 2.314,69	\$ 848,23	\$ 1.466,46	\$ 89.172,72
13	\$ 89.172,72	\$ 2.314,69	\$ 834,51	\$ 1.480,18	\$ 87.692,54
14	\$ 87.692,54	\$ 2.314,69	\$ 820,66	\$ 1.494,03	\$ 86.198,50
15	\$ 86.198,50	\$ 2.314,69	\$ 806,67	\$ 1.508,01	\$ 84.690,49
16	\$ 84.690,49	\$ 2.314,69	\$ 792,56	\$ 1.522,13	\$ 83.168,36
17	\$ 83.168,36	\$ 2.314,69	\$ 778,32	\$ 1.536,37	\$ 81.631,99
18	\$ 81.631,99	\$ 2.314,69	\$ 763,94	\$ 1.550,75	\$ 80.081,24
19	\$ 80.081,24	\$ 2.314,69	\$ 749,43	\$ 1.565,26	\$ 78.515,98
20	\$ 78.515,98	\$ 2.314,69	\$ 734,78	\$ 1.579,91	\$ 76.936,07
21	\$ 76.936,07	\$ 2.314,69	\$ 719,99	\$ 1.594,69	\$ 75.341,38
22	\$ 75.341,38	\$ 2.314,69	\$ 705,07	\$ 1.609,62	\$ 73.731,76
23	\$ 73.731,76	\$ 2.314,69	\$ 690,01	\$ 1.624,68	\$ 72.107,08
24	\$ 72.107,08	\$ 2.314,69	\$ 674,80	\$ 1.639,89	\$ 70.467,19
25	\$ 70.467,19	\$ 2.314,69	\$ 659,46	\$ 1.655,23	\$ 68.811,96
26	\$ 68.811,96	\$ 2.314,69	\$ 643,97	\$ 1.670,72	\$ 67.141,24
27	\$ 67.141,24	\$ 2.314,69	\$ 628,33	\$ 1.686,36	\$ 65.454,88
28	\$ 65.454,88	\$ 2.314,69	\$ 612,55	\$ 1.702,14	\$ 63.752,74
29	\$ 63.752,74	\$ 2.314,69	\$ 596,62	\$ 1.718,07	\$ 62.034,67
30	\$ 62.034,67	\$ 2.314,69	\$ 580,54	\$ 1.734,15	\$ 60.300,52
31	\$ 60.300,52	\$ 2.314,69	\$ 564,31	\$ 1.750,38	\$ 58.550,15
32	\$ 58.550,15	\$ 2.314,69	\$ 547,93	\$ 1.766,76	\$ 56.783,39
33	\$ 56.783,39	\$ 2.314,69	\$ 531,40	\$ 1.783,29	\$ 55.000,10
34	\$ 55.000,10	\$ 2.314,69	\$ 514,71	\$ 1.799,98	\$ 53.200,12
35	\$ 53.200,12	\$ 2.314,69	\$ 497,86	\$ 1.816,82	\$ 51.383,30
36	\$ 51.383,30	\$ 2.314,69	\$ 480,86	\$ 1.833,83	\$ 49.549,47
37	\$ 49.549,47	\$ 2.314,69	\$ 463,70	\$ 1.850,99	\$ 47.698,48
38	\$ 47.698,48	\$ 2.314,69	\$ 446,38	\$ 1.868,31	\$ 45.830,17
39	\$ 45.830,17	\$ 2.314,69	\$ 428,89	\$ 1.885,79	\$ 43.944,38
40	\$ 43.944,38	\$ 2.314,69	\$ 411,25	\$ 1.903,44	\$ 42.040,94
41	\$ 42.040,94	\$ 2.314,69	\$ 393,43	\$ 1.921,26	\$ 40.119,68
42	\$ 40.119,68	\$ 2.314,69	\$ 375,45	\$ 1.939,23	\$ 38.180,45
43	\$ 38.180,45	\$ 2.314,69	\$ 357,31	\$ 1.957,38	\$ 36.223,06
44	\$ 36.223,06	\$ 2.314,69	\$ 338,99	\$ 1.975,70	\$ 34.247,36
45	\$ 34.247,36	\$ 2.314,69	\$ 320,50	\$ 1.994,19	\$ 32.253,17
46	\$ 32.253,17	\$ 2.314,69	\$ 301,84	\$ 2.012,85	\$ 30.240,32
47	\$ 30.240,32	\$ 2.314,69	\$ 283,00	\$ 2.031,69	\$ 28.208,63
48	\$ 28.208,63	\$ 2.314,69	\$ 263,99	\$ 2.050,70	\$ 26.157,93

## Depreciación de los activos fijos

La depreciación de los activos fijos tangibles representa uno de los rubros con mayor incidencia dentro del flujo de caja, con la implementación del proyecto se incrementa la depreciación cuyo cálculo se muestra en el siguiente cuadro.

ANEXO DEPRECIACION

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Maquinaria y equipo e instalaciones</b>						
Gasto Depreciacion		\$ 26.866,48	\$ 26.866,48	\$ 26.866,48	\$ 26.866,48	\$ 26.866,48
Depreciacion acumulada		\$ (26.866,48)	\$ (26.866,48)	\$ (26.866,48)	\$ (26.866,48)	\$ (26.866,48)
<b>Muebles y enseres</b>						
Gasto Depreciacion		\$ 2.452,51	\$ 2.452,51	\$ 2.452,51	\$ 2.452,51	\$ 2.452,51
Depreciacion acumulada		\$ (2.452,51)	\$ (2.452,51)	\$ (2.452,51)	\$ (2.452,51)	\$ (2.452,51)
<b>Vehículos</b>						
Gasto Depreciacion		\$ 4.367,87	\$ 4.367,87	\$ 4.367,87	\$ 4.367,87	\$ 4.367,87
Depreciacion acumulada		\$ (4.367,87)	\$ (4.367,87)	\$ (4.367,87)	\$ (4.367,87)	\$ (4.367,87)
<b>Equipo de oficina</b>						
Gasto Depreciacion		\$ 3.023,58	\$ 3.023,58	\$ 3.023,58	\$ 3.023,58	\$ 3.023,58
Depreciacion acumulada		\$ (3.023,58)	\$ (3.023,58)	\$ (3.023,58)	\$ (3.023,58)	\$ (3.023,58)
<b>Otros</b>						
Gasto Depreciacion		\$ 1.650,31	\$ 1.650,31	\$ 1.650,31	\$ 1.650,31	\$ 1.650,31
Depreciacion acumulada		\$ (1.650,31)	\$ (1.650,31)	\$ (1.650,31)	\$ (1.650,31)	\$ (1.650,31)
	\$ (163.884,54)	- 202.245,29	- 240.606,04	- 278.966,79	- 317.327,54	- 317.327,54

## Balance General Proyectado

El Balance General de la empresa Leoncables Cía. Ltda., está conformado por Activos, Pasivos y Patrimonio, el primero se encuentra clasificado en Activo Corriente el cual contiene Caja y Bancos que es el Capital de Trabajo y Activos Fijos tangibles e intangibles.

El Pasivo se encuentra confirmado por el Pasivo Corriente el cual es el pasivo a corto plazo y Pasivo a Largo Plazo. Finalmente el Balance General está conformado por el patrimonio que es el aporte de los accionistas a la empresa.

Presentaremos el Balance General de Leoncables Cía. Ltda. Proyectado a cinco años con la inversión

**LEONCABLES CIA.LTDA**  
**BALANCE DE SITUACION PROYECTADO**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 803.097,60</b>	<b>\$ 846.033,14</b>	<b>\$ 899.594,56</b>	<b>\$ 1.007.323,00</b>	<b>\$ 1.071.827,82</b>	<b>\$ 1.123.913,12</b>
Caja - bancos	\$ 6.321,59	\$ 4.500,00	\$ 9.723,72	\$ 65.247,44	\$ 73.371,16	\$ 64.564,88
Cuentas por cobrar	\$ 152.318,72	\$ 152.318,72	\$ 152.318,72	\$ 152.318,72	\$ 152.318,72	\$ 152.318,72
Otras cuentas por cobras	\$ 61.180,80	\$ 61.180,80	\$ 61.180,80	\$ 61.180,80	\$ 61.180,80	\$ 61.180,80
Inventarios	\$ 559.464,14	\$ 604.221,27	\$ 652.558,97	\$ 704.763,69	\$ 761.144,79	\$ 822.036,37
Pagos anticipados	\$ 23.812,35	\$ 23.812,35	\$ 23.812,35	\$ 23.812,35	\$ 23.812,35	\$ 23.812,35
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$ 196.751,69</b>	<b>\$ 225.040,94</b>	<b>\$ 186.680,19</b>	<b>\$ 148.319,44</b>	<b>\$ 109.958,69</b>	<b>\$ 109.958,69</b>
Maquinaria y equipo e instalaciones	\$ 202.014,75	\$ 268.664,75	\$ 268.664,75	\$ 268.664,75	\$ 268.664,75	\$ 268.664,75
Muebles y enseres	\$ 24.525,11	\$ 24.525,11	\$ 24.525,11	\$ 24.525,11	\$ 24.525,11	\$ 24.525,11
Vehículos	\$ 87.357,46	\$ 87.357,46	\$ 87.357,46	\$ 87.357,46	\$ 87.357,46	\$ 87.357,46
Equipo de oficina	\$ 30.235,79	\$ 30.235,79	\$ 30.235,79	\$ 30.235,79	\$ 30.235,79	\$ 30.235,79
Otros	\$ 16.503,12	\$ 16.503,12	\$ 16.503,12	\$ 16.503,12	\$ 16.503,12	\$ 16.503,12
Depreciaciones acumuladas	\$ (163.884,54)	\$ (202.245,29)	\$ (240.606,04)	\$ (278.966,79)	\$ (317.327,54)	\$ (317.327,54)
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 999.849,29</b>	<b>\$ 1.071.074,08</b>	<b>\$ 1.086.274,75</b>	<b>\$ 1.155.642,44</b>	<b>\$ 1.181.786,51</b>	<b>\$ 1.233.871,81</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 349.989,88</b>	<b>\$ 349.989,88</b>	<b>\$ 349.989,88</b>	<b>\$ 349.989,88</b>	<b>\$ 349.989,88</b>	<b>\$ 349.989,88</b>
Obligaciones bancarias	\$ 132.724,49	\$ 132.724,49	\$ 132.724,49	\$ 132.724,49	\$ 132.724,49	\$ 132.724,49
Cuentas por pagar comerciales	\$ 154.168,53	\$ 154.168,53	\$ 154.168,53	\$ 154.168,53	\$ 154.168,53	\$ 154.168,53
Otras cuentas por pagar	\$ 63.096,86	\$ 63.096,86	\$ 63.096,86	\$ 63.096,86	\$ 63.096,86	\$ 63.096,86
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 38.650,65</b>	<b>\$ 16.727,28</b>	<b>\$ 18.705,53</b>	<b>\$ 20.917,72</b>	<b>\$ 23.391,54</b>	<b>\$ 26.157,93</b>
Préstamo bancario largo plazo	\$ 38.650,65	\$ 16.727,28	\$ 18.705,53	\$ 20.917,72	\$ 23.391,54	\$ 26.157,93
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 611.208,76</b>	<b>\$ 704.356,92</b>	<b>\$ 717.579,35</b>	<b>\$ 784.734,84</b>	<b>\$ 808.405,09</b>	<b>\$ 857.724,01</b>
Capital suscrito y pagado	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Reservas	\$ 18.612,09	\$ 1.129,19	\$ 3.568,79	\$ 4.015,24	\$ 2.438,36	\$ 8.020,14
Utilidades acumuladas	\$ 217.785,76	\$ 289.574,32	\$ 299.737,05	\$ 331.856,13	\$ 367.993,26	\$ 389.938,52
Aportes a futura capitalización	\$ 103.022,35	\$ 203.490,68	\$ 182.154,43	\$ 212.726,35	\$ 216.028,20	\$ 187.584,07
Resultados del ejercicio	\$ 71.788,56	\$ 10.162,73	\$ 32.119,08	\$ 36.137,12	\$ 21.945,27	\$ 72.181,27
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 999.849,29</b>	<b>\$ 1.071.074,08</b>	<b>\$ 1.086.274,75</b>	<b>\$ 1.155.642,44</b>	<b>\$ 1.181.786,51</b>	<b>\$ 1.233.871,81</b>

## **Estado de Resultados Projectado**

Para elaborar el estado de resultados se obtuvo algunos datos que son indispensables, como el costo de ventas del año 2010, información que ha permitido proyectar a 5 años los estados de Pérdidas y Ganancias, tomando en consideración que al ser productos de costos altos se han manejado acuerdos y contratos con proveedores a largo plazo, fijos y esto permite mantener sus costos relativamente estables.

Es necesario mencionar que el gasto de depreciación se verá incrementado con la implantación de proyecto.

**LEONCABLES CIA.LTDA.**  
**BALANCE DE SITUACION PROYECTADO**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3.066.244,88</b>	<b>\$ 3.306.242,88</b>	<b>\$ 3.546.242,88</b>	<b>\$ 3.786.242,88</b>	<b>\$ 4.026.242,88</b>
Ventas		\$ 1.533.122,44	\$ 1.653.121,44	\$ 1.773.121,44	\$ 1.893.121,44	\$ 2.013.121,44
(-) Costo de Ventas		\$ 882.299,90	\$ 962.508,98	\$ 1.042.718,06	\$ 1.122.927,14	\$ 1.203.136,22
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$ 650.822,54</b>	<b>\$ 690.612,46</b>	<b>\$ 730.403,38</b>	<b>\$ 770.194,30</b>	<b>\$ 809.985,22</b>
Sueldos y Beneficios		\$ 196.000,00	\$ 197.000,00	\$ 200.000,00	\$ 195.000,00	\$ 180.000,00
less		\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Imp.-Gtos.importac.		\$ 130.000,00	\$ 140.000,00	\$ 160.000,00	\$ 165.000,00	\$ 180.000,00
Arriendos de locales		\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Servicios Básicos		\$ 24.000,00	\$ 36.000,00	\$ 48.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Seguros médicos		\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Seguros sobre activos		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Mantenimiento Veh.		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
* Suministros oficina		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Combustible		\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
* Movilización		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Gasto Viaje Locales		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Gasto Viaje Exterior		\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ 55.000,00	\$ 10.000,00
* Refrigerios		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
* Correo		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
* Gastos Legales		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Utiles de Aseo		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
* Mantenimiento Ofic.		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
* Mantenimiento Softw.		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
* Gastos de gestión		\$ 10.500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Seguridad Industrial		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
* Implementos varios		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Mejoras en locales		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
* Fletes		\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
* Publicidad y Muestras		\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
* Insumos varios		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Comisiones terceros		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Comisiones ventas		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
<b>Gasto depreciacion</b>		<b>\$ 38.360,75</b>	<b>\$ 38.360,75</b>	<b>\$ 38.360,75</b>	<b>\$ 38.360,75</b>	<b>\$ 38.360,75</b>
Gastos Financieros		\$ 11.048,98	\$ 9.070,73	\$ 6.858,54	\$ 4.384,72	\$ 1.618,33
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 17.712,81</b>	<b>\$ 55.980,98</b>	<b>\$ 62.984,09</b>	<b>\$ 38.248,83</b>	<b>\$ 125.806,14</b>
Trabajadores (participacion)		\$ 2.656,92	\$ 8.397,15	\$ 9.447,61	\$ 5.737,32	\$ 18.870,92
Impuesto a la renta		\$ 3.763,97	\$ 11.895,96	\$ 13.384,12	\$ 8.127,88	\$ 26.733,80
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 11.291,92</b>	<b>\$ 35.687,87</b>	<b>\$ 40.152,36</b>	<b>\$ 24.383,63</b>	<b>\$ 80.201,41</b>
Reservas		\$ 1.129,19	\$ 3.568,79	\$ 4.015,24	\$ 2.438,36	\$ 8.020,14
<b>Utilidad disponible</b>		<b>\$ 10.162,73</b>	<b>\$ 32.119,08</b>	<b>\$ 36.137,12</b>	<b>\$ 21.945,27</b>	<b>\$ 72.181,27</b>



## Evaluación

### EVALUACION FINANCIERA PRESUPUESTO DE CAPITAL

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	\$ (105.900,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ (105.900,00)					
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 105.900,00</b>	<b>\$ 1.440.000,00</b>	<b>\$ 1.560.000,00</b>	<b>\$ 1.680.000,00</b>	<b>\$ 1.800.000,00</b>	<b>\$ 2.029.958,69</b>
Ventas		\$ 1.440.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 1.680.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.920.000,00
Préstamo bancario	\$ 105.900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho						\$ 109.958,69
<b>Egresos</b>	<b>\$ 105.900,00</b>	<b>\$ 1.407.000,00</b>	<b>\$ 1.476.700,00</b>	<b>\$ 1.644.100,00</b>	<b>\$ 1.781.030,00</b>	<b>\$ 1.887.400,00</b>
Compras locales		\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00
Proveedores exterior		\$ 590.000,00	\$ 650.000,00	\$ 770.000,00	\$ 829.000,00	\$ 960.000,00
Imp.-Gtos.importac.		\$ 159.300,00	\$ 175.500,00	\$ 207.900,00	\$ 223.830,00	\$ 259.200,00
Retención en la Fuente		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Iva		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
IESS		\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Cuotas Vehículos		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Dividendos socios		\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
Préstamos empleados		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Sueldos-provis.benef.		\$ 196.000,00	\$ 197.000,00	\$ 200.000,00	\$ 195.000,00	\$ 180.000,00
Arriendos de locales		\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Servicios Básicos		\$ 24.000,00	\$ 36.000,00	\$ 48.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Seguros médicos		\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Seguros sobre activos		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Mantenimiento Veh.		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
* Suministros oficina		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Combustible		\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
* Movilización		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Gasto Viaje Locales		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Gasto Viaje Exterior		\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ 55.000,00	\$ 10.000,00
* Refrigerios		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
* Correo		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
* Gastos Legales		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Útiles de Aseo		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
* Mantenimiento Ofic.		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
* Mantenimiento Softw.		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
* Gastos de gestión		\$ 10.500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Seguridad Industrial		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
* Implementos varios		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
* Mejoras en locales		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
* Fletes		\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
* Publicidad y Muestras		\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
* Insumos varios		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Gastos Bancarios		\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
* Comisiones terceros		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
* Comisiones ventas		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>\$ (105.900,00)</b>	<b>\$ 33.000,00</b>	<b>\$ 83.300,00</b>	<b>\$ 35.900,00</b>	<b>\$ 18.970,00</b>	<b>\$ 142.558,69</b>

TASA DE DESCUENTO APROPIADA WACC

Tipo de recursos	Total	Porcentaje	Rendimiento	Total
Recursos de terceros (Banco Produbanco)	\$ 105.900,00	100,0%	11,2%	11,2%
Total	\$ 105.900,00	64,5%		11,2%

Tasa de inflacion anual	5,6%
-------------------------	------

INDICADORES DE RENTABILIDAD	Indicador
VALOR ACTUAL NETO	\$ 113.308,02
TASA INTERNA DE RETORNO	42,27%
TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA	25,02%
BENEFICIO / COSTO	\$ 2,07

#### ANALISIS DE ESCENARIOS

Variables	Pesimista	Normal	Optimista
Tasa de interes	17,00%	11,23%	10,00%
Crecimiento de ventas	3,00%	8,00%	6,00%
Sueldo basico	\$ 320,00	\$ 300,00	\$ 264,00
Margen de ganancia	25%	40%	35%
VAN	(\$ 228,83)	\$ 113.308,02	\$ 6.422,85
TIR	18,2%	25,02%	30,4%
B/C	\$ 0,98	\$ 2,07	\$ 1,64

Tenemos como valor actual neto 113.308,02 que es mayor que la inversión inicial de 105.900 se puede tomar como aceptado el proyecto ya que en un futuro nos producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida

Tenemos una TIR de 42.27% que la inversión que se pretende realizar es viable

#### **4.7 Plan Operativo**

Leoncables puede aprender y encontrar el máximo provecho en su misma experiencia y con la presente propuesta corregir a tiempo sus errores para ser capaz de sobreponerse a las dificultades, enfrentar amenazas y aprovechar las nuevas oportunidades en el futuro.

Por lo tanto se debe establecer como principio en la organización “la siguiente parte de la organización es el cliente”, es decir; cada área de la empresa tendrá un cliente interno al cual debe atender y satisfacer con el resultado que él necesita.

Es responsabilidad de la alta dirección establecer los objetivos, actuando bajo un liderazgo ejemplar y plantear un modelo con su comportamiento ético y congruente para comunicar, asistir y apoyar, al desarrollo de futuros líderes en la organización.

El plan de acción es el instrumento cotidiano que nos brinda la oportunidad de ver rápidamente las acciones que tenemos en un tiempo determinado, y nos ayuda a la distribución de responsabilidades, tanto en el orden individual como colectivo, cualquier falla en la ejecución puede ser corregida a tiempo, ayuda a que el personal institucional esté al tanto de las responsabilidades de cada cual y provocamos una justa distribución de las diversas labores que contribuirán con lograr los fines, los propósitos y los productos esperados del plan.

## PLAN DE ACCION 1

<b>OBJETIVO:</b> Aprovechar la tecnología en el mercado que permita mejorar la productividad							
<b>ESTRATEGIA:</b> Compra de nueva tecnología, implementar normas de calidad para mejorar la producción para ser más eficientes y eficaces							
			<b>RECURSOS</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>F . INICIO</b>	<b>F.FINAL</b>	<b>HUMAN O</b>	<b>FINANC IERO</b>	<b>MATERIA L</b>	<b>COSTO</b>	<b>REPONSABLE</b>
Requerimiento de tecnología (Maquinaria)	01-01-12	30-01-12	X			\$200	JEFE BODEGA
Proveedor	01-02-12	01-02-12	X		x	\$50	IMPORTACION
Aprobación compra-cotizaciones	02-02-12	15-02-12	x		x	\$100	GERENCIA
Costo maquinaria y financiamiento	16-02-12	31-03-12		x		\$50.000	DEP.FINANCIERO
Pago Aranceles-desaduanizacion-transporte	01-04-12	02-04-12		x		\$12.000	DEP.FINANCIERO
Normas para el buen uso de la maquinaria	15-04-12	20-04-12	x		x	\$500	JEFE BODEGA
Controles de calidad produccion	21-04-12	31-12-12	x		x	\$2.000	JEFE BODEGA
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>						\$66.650	

## PLAN DE ACCION 2

<b>OBJETIVO:</b> Realizar un programa de capacitación a la empresa							
<b>ESTRATEGIA:</b> Cronograma de cursos para los diferentes departamentos							
			<b>RECURSOS</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>F . INICIO</b>	<b>F.FINAL</b>	<b>HUMAN O</b>	<b>FINANC IERO</b>	<b>MATERIA L</b>	<b>COSTO</b>	<b>REPONSABLE</b>
Buscar cursos	01-01-12	31-01-12	x		x	\$500	RR.HH
Pedir autorización-costos	01-02-12	05-02-12	x	x		\$20.000	GERENCIA
Asumir una nueva visión para satisfacer las necesidades de la compañía	06-02-12	28-02-12	x			\$3.000	
Cronograma de cursos	01-03-12	14-03-12	x		x	\$200	RR.HH
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>						\$23.700	

### PLAN DE ACCION 3

OBJETIVO: Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización							
ESTRATEGIA: Capacitar a contabilidad en leyes tributarias, societarias y legales							
			RECURSOS				
ACTIVIDAD	F INICIO	F.FINAL	HUMAN O	FINANC IERO	MATERIA L	COSTO	REPONSABLE
Recolectar información	01-01-12	15-01-12	x			\$200	RR.HH
Entrevista con la Gerencia	16-01-12	16-01-12	X		X	\$100	RR.HH
Evaluar la información recolectada	17-01-12	31-01-12	X		X	\$50	RR.HH
Conocer el grado de identificación del personal con la empresa	01-02-12	15-02-12	X		X	\$200	RR.HH
Corregir los factores que influyen negativamente en el clima laboral de la empresa	16-02-12	28-02-12	X		X	\$100	RR.HH GERENCIA GENERAL
Adoptar una nueva filosofía de direccionamiento organizacional, orientado a satisfacer las necesidades de clientes internos y externo	01-03-12	30-03-12	X			\$1.500	GERENCIA GENERAL
Cronograma de capacitación con gerencia	01-04-12	15-04-12	x		x	\$3.000	RR.HH GERENCIA GENERAL
TOTAL DE LA INVERSION						\$5.150	

### PLAN DE ACCION 4

OBJETIVO: Optimizar el departamento de cobros para recuperar cartera de manera más eficiente y contar con capital de trabajo propio							
ESTRATEGIA: Implementar políticas de crédito y cobranza entre contabilidad y ventas							
			RECURSOS				
ACTIVIDAD	F INICIO	F.FINAL	HUMAN O	FINANC IERO	MATERIA L	COSTO	REPONSABLE
Estudio clientes y capacidad	01-01-12	31-01-12	x		x	\$ 500	CREDITO Y

de pago							COBRANZA
Definir las políticas	01-02-12	15-02-12	x		x	\$ 300	CREDITO Y COBRANZA
Aprobación políticas	16-02-12	21-02-12	x		x	\$100	GERENCIA
Implementar una nueva filosofía de cambio para mejorar la liquidez	22-02-12	15-03-12	x		x	\$800	CREDITO Y COBRANZA
Corregir errores	16-03-12	31-03-12				\$1.000	CREDITO Y COBRANZA
Costo de la implementación de las nuevas políticas	01-04-12	30-04-12	x	x		\$2.500	FINANCIERO
TOTAL DE LA INVERSION						\$5.200	

## PLAN DE ACCION 5

OBJETIVO: Mejorar el departamento de importación para evitar se adquiera inventario hueso							
ESTRATEGIA: Definir y capacitar a una persona responsable de importaciones, y utilizar el sistema adecuadamente para analizar el inventario							
			RECURSOS				
ACTIVIDAD	F INICIO	F.FINAL	HUMAN O	FINANC IERO	MATERIA L	COSTO	REPONSABLE
Recolectar información	01-01-12	15-01-12	x		x	\$500	DEP.IMPORTA CION
Evaluar la información recolectada	16-01-12	31-01-12	x		x	\$500	DEP.IMPORTA CION
Entrevista con la gerencia	01-02-12	05-02-12	x		x	\$200	DEP.IMPORTA CION
Conocer y corregir los errores	06-02-12	28-02-12	x		x	\$500	DEP.IMPORTA CION
Analizar el sistema utilizado para realizar pedidos	01-03-12	15-03-12	x		x	\$500	DEP.IMPORTA CION
Adoptar una nueva filosofía de direccionamiento organizacional, orientado a satisfacer las necesidades de clientes internos y externo	16-03-12	31-03-12	X		X	\$1.000	DEP.OMPORT ACION
Implementar el sistema correctamente para pedidos y la persona responsable de importaciones	01-04-12	30-04-12	x	x		\$2.000	GERENCIA
TOTAL DE LA INVERSION						\$5.200	

Sumados todos los planes de acción tenemos que el total del proyecto asciende a **\$ 105.900** los cuales serán financiados para la consecución del mismo con un préstamo al banco de la producción en su totalidad el cual se detalla a continuación:

INVERSION AL 01 DE ENERO DEL 2012			
	ACTUAL	PROPUESTA	TOTAL
<b>Propiedad, planta y equipo, neto</b>			
Maquinaria y equipo e instalaciones	\$ 202.014,75	\$ 66.650,00	\$ 268.664,75
Muebles y enseres	\$ 24.525,11		\$ 24.525,11
Vehículos	\$ 87.357,46		\$ 87.357,46
Equipo de oficina	\$ 30.235,79		\$ 30.235,79
Otros	\$ 16.503,12		\$ 16.503,12
(-)Deprecion Acumulada Activos Fijos	\$ (163.884,54)	\$ (6.650,00)	\$ (170.534,54)
<b>Subtotal</b>	\$ 196.751,69	\$ 60.000,00	\$ 256.751,69
<b>Otros</b>			
Capacitaciones	\$ -	\$ 34.050,00	\$ 34.050,00
Implementacion de normas, politicas	\$ -	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
<b>Subtotal</b>	\$ -	\$ 39.250,00	\$ 39.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 196.751,69</b>	<b>\$ 99.250,00</b>	<b>\$ 296.001,69</b>

CUADRO RESUMEN DE INVERSIONES	
Concepto	Total
Inversion	\$ 105.900,00
Total de la inversion	\$ 105.900,00

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Concepto	Total	Porcentaje
Recursos de terceros (prestamo Produbanco)	\$ 105.900,00	100,00%
Total de la inversion	\$ 105.900,00	100,00%



#### 4.17 Indicadores de Gestión

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.



#### 4.9.1 Indicadores de gestión Corporativos

Llamados también macro-índices, son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas, permiten seguir el comportamiento total de la organización.

	FORMULA	Aprovechar la tecnología en el mercado que permita mejorar la productividad	Realizar un programa de capacitación a la empresa	Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización	Optimizar el departamento de cobros para recuperar cartera de manera más eficiente y contar con capital de trabajo propio	Mejorar el departamento de importación para evitar se adquiera inventario hueso
Rentabilidad neta	UtilidadNeta/Ventas	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA		
Rendimiento del patrimonio	UtilidadNeta/Patrimonio	SI APLICA		SI APLICA		
Rendimiento de la inversión	UtilidadNeta/Activo Total	SI APLICA		SI APLICA		SI APLICA
Margen Bruto de Utilidades	Utilidad Bruta/Ventas	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA
Margen Operacional de Utilidades	Utilidad Operacional/Ventas	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA
Nivel de Cumplimiento de Entrega de Clientes	Total de Pedidos no entregados a tiempo/Total de Pedidos Despachados	SI APLICA				SI APLICA
Calidad de la facturación	Facturas emitidas con errores/Total de facturas	SI APLICA			SI APLICA	
Causales de Notas de Crédito	Total de Nota de Crédito/Total de Facturas generadas				SI APLICA	
Pendientes por facturar	Total Pendientes por facturar/Total de pedidos facturados	SI APLICA		SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA

A continuación el porcentaje del proyecto por índice:



INDICES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto de Utilidades	Utilidad Bruta Ventas	0,21%	0,21%	0,21%	0,20%	0,20%
Margen Operacional de Utilidades	Utilidad Operacional Ventas	0,01%	0,03%	0,04%	0,02%	0,06%
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta Ventas	0,74%	2,16%	2,26%	1,29%	3,98%
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta Patrimonio	1,60%	5,02%	5,57%	3,27%	10,10%
Rendimiento de la inversion	Utilidad Neta Activo Total	0,01%	0,03%	0,04%	0,02%	0,07%
Nivel de Cumplimiento de entrega de clientes	Total de Pedidos no Entregados a Tiempo/Total de Pedidos	0,71%				
Calidad de la facturación	Despachados Facturas emitidas con errores/Total de facturas					
Causales de Notas de Crédito	Total de Nota de Crédito/Total de Facturas generadas	0,16%				
	Total Pendientes por facturar/Total de pedidos facturados	0,05%				
Pendientes por facturar		40,00%				

#### 4.9.2 Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio.

	FORMULA	Aprovechar la tecnología en el mercado que permita mejorar la productividad	Realizar un programa de capacitación a la empresa	Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización	Optimizar el departamento de cobros para recuperar cartera de manera más eficiente y contar con capital de trabajo propio	Mejorar el departamento de importación para evitar se adquiera inventario hueso
<b>Perspectiva Financiera</b>						
Capital Circulante o Índice de Solvencia	Activo Corriente / Pasivo Corriente	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA
Índice de la prueba ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA	SI APLICA
Inventario	Costo de ventas / Inventario	SI APLICA		SI APLICA		SI APLICA
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	SI APLICA		SI APLICA		SI APLICA
<b>Perspectiva del cliente</b>						
Total facturado	Pedidos / Ofertas	SI APLICA			SI APLICA	
Clientes Perdidos	Clientes que no compran / total de clientes	SI APLICA			SI APLICA	
<b>Perspectiva procesos internos</b>						
Producción Neta	Valor Real de la Producción / Producción esperada	SI APLICA				SI APLICA
<b>Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento</b>						
Empleados Accionistas	Accionistas / Total Empleados		SI APLICA	SI APLICA		
Total de Horas Extras	Horas extras / horas		SI APLICA	SI APLICA		

	trabajadas					
Satisfaccion de empleados			SI APLICA			

Los porcentajes de los indicadores son:

INDICES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Indice de Solvencia</b>	Activo Corriente Pasivo Corriente	2,42	2,55	2,70	2,88	3,03
<b>Capital de Trabajo</b>	A. C. - P. C. (Activo Corriente-In- ventario)/Pasivo corriente	\$ 496.043,26	\$ 543.254,68	\$ 593.833,12	\$ 658.337,94	\$ 710.423,24
<b>Indice la de Prueba Acida</b>		0,82%	0,83%	0,83%	0,87%	0,86%
<b>Rotacion de Inventario</b>	Costo de Ventas/ inventario	1,46%	1,47%	1,48%	1,48%	1,46%
<b>Total Facturado</b>	Pedido/Oferas Total clientes que no compran/Total de clientes	0,50%				
<b>Clientes perdidos</b>	Produccion Real / Produccion esperada	0,24%				
<b>Produccion Neta</b>		0,64%				
<b>Total de Horas Extras</b>	horas extras/total de horas trabajadas	0,35%				
<b>Empleados Accionistas</b>	Accionistas/Total de empleados	0,12%				

#### 4.9.3 Indicadores de Gestión por unidad operativa.

	FORMULA	Aprovechar la tecnología en el mercado que permita mejorar la productividad	Realizar un programa de capacitación a la empresa	Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización	Optimizar el departamento de cobros para recuperar cartera de manera más eficiente y contar con capital de trabajo propio	Mejorar el departamento de importación para evitar se adquiera inventario hueso
<b>COMPRAS</b>						
Nivel de Cumplimiento de Proveedores	Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo/Total de Pedidos Recibidos	SI APLICA		SI APLICA		SI APLICA
Calidad de los Pedidos Generados	Productos Generados Sin Problema/Total de Pedidos Generados	SI APLICA		SI APLICA		SI APLICA
<b>VENTAS</b>						
Indices de Comercialidad	Ventas del Producto/Ventas Totales		SI APLICA	SI APLICA		SI APLICA
Nivel de Calidad	Total de Productos sin defectos/Total de Productos Elaborados					SI APLICA
<b>BODEGA</b>						
Indices de Rotacion de Mercancias	Ventas Acumuladas/Inventarios Promedio	SI APLICA		SI APLICA		SI APLICA
Plazo promedio de inventario	360/rotación de inventario			SI APLICA		SI APLICA
<b>TRANSPORTE</b>						
Comparativo del Transporte	Costo transporte Propio de la Unidad/Costo de Contratar transporte por Unidad			SI APLICA		
<b>FINANCIERO</b>						
Márgenes de Contribución	Venta Real del Producto/Costo Real Directo del Producto			SI APLICA		SI APLICA
<b>CREDITO Y</b>						

<b>COBRANZA</b>						
Indicador de Recaudo	Total de Facturación/Total Recaudado				SI APLICA	
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total				SI APLICA	
Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas a Crédito Del Periodo/Promedio de las cuentas por cobrar				SI APLICA	

<b>INDICES</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Razón Endeudamiento</b>	Pasivo Total Activo Total	0,34%	0,34%	0,34%	0,33%	0,32%
<b>Nivel de Calidad</b>	Total de Productos sin defectos/Total de Productos Elaborados Ventas	0,89%				
<b>Indices de Rotacion de Mercancias</b>	Acumuladas/ Inventarios Promedio	2,54%	2,53%	2,52%	2,49%	2,45%
<b>Plazo promedio de inventario</b>	360/rotacion de inventario	251,75%	244,90%	244,90%	244,90%	246,58%
<b>Comparativo del Transporte</b>	Costo transporte Propio de la Unidad/Costo de Contratar transporte por Unidad	0,25%				
<b>Márgenes de Contribución</b>	Venta Real del Producto /Costo Real Directo del Producto	1,74%	1,72%	1,70%	1,69%	1,67%
<b>Indicador de Recaudo</b>	Total de Facturación/Total Recaudado	10,07%	10,85%	11,64%	12,43%	13,22%
<b>Rotacion de Cuentas por Cobrar</b>	Ventas a Crédito Del Periodo/Promedio de las cuentas por cobrar	4,33%				
<b>Nivel de Cumplimiento de los proveedores</b>	Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo/Total de Pedidos Recibidos	1,67%				
<b>Calidad de pedidos generados</b>	Productos Generados Sin Problema/Total de Pedidos Generados	0,90%				

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

Leoncables Cia.Ltda., es una empresa familiar importadora de cables, cadenas, accesorios marca crosby, fabricante de eslingas, estrobos entre otros, con 12 años en el mercado, reconocida a nivel nacional por ser distribuidores de Crosby, IPH, Stup Colombia, la gerencia está ocupada por uno de los accionistas cuyo porcentaje es del 34% quien cuenta con una amplia experiencia y conocimiento en los productos

El clima laboral es una debilidad importante así como la falta de estructura de funciones en cada departamento especialmente en el operativo, bodega, por tal motivo el personal trabaja sin un compromiso para el logro de metas y objetivos, además que no tiene conocimiento de la misión y visión no existe comunicación cada departamento trabaja en forma independiente no existe un enfoque funcional

La alta dirección, mandos medios y personal operativo tienden a realizar su trabajo en forma reactiva para la resolución de problemas, apagando llamas de los incendios que se producen día a día, en vez de buscar y encontrar las soluciones de raíz. No existe planificación estratégica, se trabaja en base a resultados que se obtienen de la información financiera anual.

Falta de políticas definidas para el desempeño de las actividades en los diferentes procesos de la organización no existen índices de gestión que permita evaluar y controlar el desarrollo y resultado de los procesos en la organización.

Como un aporte valioso durante el desarrollo de esta investigación se pudo establecer una misión, visión, políticas, grupos de interés y principios que van de acuerdo con los objetivos y estrategias actuales de la organización

Con el presente estudio se ha logrado detectar los problemas analizados, y proponer acciones correctivas que permitan mejorar su estructura para obtener resultados más eficientes con menor costo

Se han detectado los problemas que ocasionan el cumplimiento de los objetivos para lo cual se han establecidos planes de acción los cuales serán financiados por un préstamo en el banco produbanco con el fin de incrementar las ventas y capacitar al personal para cambiar su ideología de trabajo en beneficio de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Dejar de manejar un sistema de liderazgo autocrático donde el trabajo en equipo es fundamental para direccionar el rumbo de la empresa, al igual que la asignación de las responsabilidades y redefinición de tareas para hacer partícipes a todos los empleados de la razón de ser y aspiraciones de la organización.

La alta dirección no debe descuidar el análisis constante de las variables macro y microeconómicas para identificar nuevas oportunidades y amenazas y considerar reformular sus estrategias de mercado, productos y ventajas competitivas, reforzar sus fortalezas las cuales le permitirán mantenerse en el mercado, y protegerse ante cualquier competidor potencial y más aun con rivales ya establecidos en su segmento

Analizar la presente propuesta y ponerla en práctica a la brevedad posible para luego continuar con un proyecto de levantamiento y mejoramiento de los procedimientos y actividades y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.



# A N N E X O S

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE FINANZAS**

La presente encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa LEONCABLES CIA.LTDA. Con el fin de evaluar los factores internos de la misma.

**ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN SOBRE LOS FACTORES INTERNOS PROYECTO DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE INGENIERÍA EN FINANZAS**

1. Tienen alianzas estratégicas con empresas de su medio

SI

NO

.....

2.Cuál es la actividad a la que se dedica su empresa

.....  
.....  
.....

3. El ambiente laboral es bueno dentro de la compañía

SI

NO

.....

4. Considera que el sistema contable de la empresa es excelente

SI

NO

.....

5. Hay incentivos adicionales como bonos, pagos extras, etc.; independiente del sueldo mensual que recibe:

SI

NO

.....

6. Sus opiniones son tomadas en cuenta

SI

NO

.....

7. En este último año han tenido oportunidad de asistir a cursos de capacitación:

SI

NO

.....

8. Existe la predisposición para mejorar , adaptarse y cambiar algunas normas, políticas para mejorar la productividad

SI

.....

NO

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ENCUESTA PARA EMPLEADOS PARA DETERMINAR LOS  
VALORES Y PRINCIPIOS DE LA INSTITUCIÓN**

1. Usted de los siguientes principios según el nivel de importancia enumere:

- Responsabilidad \_\_\_\_\_
- Respeto \_\_\_\_\_
- Calidad \_\_\_\_\_
- Competitividad \_\_\_\_\_
- Imagen \_\_\_\_\_
- Protección a los derechos humanos \_\_\_\_\_
- Ética \_\_\_\_\_
- Confidencialidad \_\_\_\_\_
- Equidad e Igualdad \_\_\_\_\_
- Imagen \_\_\_\_\_
- Servicio al Cliente \_\_\_\_\_
- Universalidad \_\_\_\_\_

2. Usted de los siguientes valores según el nivel de importancia enumere

- Compromiso \_\_\_\_\_
- Creatividad e innovación \_\_\_\_\_
- Disciplina y puntualidad \_\_\_\_\_
- Éxito \_\_\_\_\_
- Experiencia \_\_\_\_\_
- Honestidad \_\_\_\_\_
- Respeto \_\_\_\_\_
- Responsabilidad Social \_\_\_\_\_
- Seguridad \_\_\_\_\_
- Solidaridad \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE FINANZAS**

La presente encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa LEONCABLES CIA.LTDA. con el fin de evaluar los factores internos de la misma.

El Objetivo es determinar el Direccionamiento Estratégico para la compañía LEONCABLES CIA.LTDA, definiendo hacia dónde queremos ir, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora

1. Esta Empresa es un lugar agradable. Es cómo sentirse en familia. El personal parece compartir muchos intereses comunes.

Fuertemente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
En desacuerdo  
Fuertemente en desacuerdo


2. La dirección superior de LEONCABLES CIA LTDA. Es considerada generalmente como una Empresa moderna, e innovadora

Fuertemente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
En desacuerdo  
Fuertemente en desacuerdo


3. El vínculo que mantiene unida a esta Empresa es la importancia en el seguimiento de las reglas formales y las políticas.

Fuertemente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
En desacuerdo


Fuertemente en desacuerdo

☐

4. El clima al interior de esta Entidad es competitiva. El énfasis se ubica en los resultados y en la interacción con la comunidad y los proveedores.

Fuertemente de acuerdo

☐

De acuerdo

☐

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐

En desacuerdo

☐

Fuertemente en desacuerdo

☐

5. Esta Empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de su recurso humano, el trabajo en equipo y la preocupación por su personal.

Fuertemente de acuerdo

☐

De acuerdo

☐

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐

En desacuerdo

☐

Fuertemente en desacuerdo

☐

6. El estilo de administración de esta Empresa está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la autonomía y la singularidad.

Fuertemente de acuerdo

☐

De acuerdo

☐

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐

En desacuerdo

☐

Fuertemente en desacuerdo

☐

7. Esta Empresa es un lugar muy formal y estructurado. El personal pone atención a los procedimientos para conseguir hacer bien las cosas.

Fuertemente de acuerdo

☐

De acuerdo

☐

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

☐

En desacuerdo

☐

Fuertemente en desacuerdo

☐

8. La dirección superior de esta Empresa es considerada generalmente como un Conductor laborioso y un generador de soluciones.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo


9. El vínculo que mantiene a esta Empresa unida, es la lealtad con la organización, la vocación de servicio público y el elevado compromiso de su personal.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo


10. El clima al interior de esta Empresa enfatiza en el dinamismo y la prontitud para encontrar nuevos desafíos. Es común probar nuevas cosas y aprender de las pruebas y errores.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo


11. Esta Empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia. Considera crítica la entrega de servicios oportunos, la planificación sin contratiempos y los costos de operación bajos.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo


12. El estilo de administración de esta Empresa está caracterizado por una conducción fuerte y competitiva, interesada en la productividad y en los logros.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo


13. La dirección superior de esta Empresa es cercana a todos y es considerada como un orientador, un facilitador y una figura familiar.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo


14. El vínculo que mantiene a esta Empresa unida, se enfoca en la innovación y en el desarrollo. Hay un énfasis en estar primero con soluciones y servicios.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo


15. El clima al interior de esta Empresa enfatiza en la permanencia y en la estabilidad. Las expectativas respecto a los procedimientos y a la implementación son claras.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo




Fuertemente en desacuerdo

☐

16. Esta Empresa define el éxito sobre la base del impacto de las soluciones y su cobertura. Su objetivo clave es ser cada vez mejor.

Fuertemente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Fuertemente en desacuerdo


17. El clima al interior de esta Empresa es participativo y confortable. Existe una gran confianza y franqueza.

Fuertemente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Fuertemente en desacuerdo


18. Esta Empresa define el éxito sobre la base de su identidad única o de sus soluciones novedosas. Es una Empresa líder e innovadora.

Fuertemente de acuerdo

De acuerdo


Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Fuertemente en desacuerdo


19. El estilo de administración de esta Empresa está caracterizado por la seguridad del empleo para sus funcionarios, larga vida en los cargos y la posibilidad de predecir los acontecimientos.

Fuertemente de acuerdo

De acuerdo


Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Fuertemente en desacuerdo


20. Esta Empresa es un lugar muy orientado a la producción. El personal está preocupado por conseguir hacer su trabajo de la mejor forma y lo antes posible.

Fuertemente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Fuertemente en desacuerdo


21. El estilo de administración de esta Empresa está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

Fuertemente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Fuertemente en desacuerdo


22. Esta Empresa es muy dinámica y un lugar para las buenas ideas. El personal está deseoso de ofrecer todo lo que este a su alcance y tomar riesgo.

Fuertemente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 En desacuerdo


Fuertemente en desacuerdo

--

23. La dirección superior de esta Empresa es considerada generalmente como un coordinador y un organizador.

Fuertemente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
En desacuerdo  
Fuertemente en desacuerdo


24. El vínculo que mantiene unida a esta Empresa es el énfasis en la productividad delas tareas y en el logro de metas.

Fuertemente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
En desacuerdo  
Fuertemente en desacuerdo


**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- ❖ Kaplan Robert y Norton David Cuadro de mando integral.
- ❖ STEINER, George Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial CECSA 1998
- ❖ SERNA, Humberto Planeación y gestión estratégica., fondo editorial Legis. Colombia 1996
- ❖ PORTER, Michael, Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. México 1985
- ❖ MORENO, Galo, Compendio de Planificación Estratégica
- ❖ OCEANO, “Diccionario de Contabilidad y Finanzas”, Madrid, 2001.
- ❖ CERTO, Samuel C. “Administración Moderna”, Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, Colombia 2001
- ❖ CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto; “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”, Tercera Edición, Publicaciones Jokam, Quito, 2003

### **TESIS**

- ❖ Noboa Abarca Pablo “Propuesta de una Planificación Estratégica” Quito, 2002
- ❖ Núñez Burbano de Lara María “Propuesta de una Planeación estratégica” Quito, 2003
- ❖ Maldonado Avilés Jorge “Reingeniería de procesos” Quito, 1998
- ❖ Manchero Vázquez Jaime Diagnóstico financiero del IESS Quito, 1987

### **Páginas Web**

- ❖ <http://mx.answers.yahoo.com/question/index>
- ❖ <http://www.invesca.com/socio-invesca/capacitacion/INVESCAPLANEAMIENTO->
- ❖ <http://iteso.mx/~gpocovi/apuntes%20metinv/metodos.doc>
- ❖ <http://iteso.mx/~gpocovi/apuntes%20metinv/metodos.doc>
- ❖ <http://www.geocities.com/adiestramientolilybaptista/planfin-ceange.htm>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos11/antep/antep.shtml>
- ❖ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ❖ [www.rincondelvago.com/lider-en-la-organizacion](http://www.rincondelvago.com/lider-en-la-organizacion)
- ❖ [www.cuadrodemandando.unizar.es](http://www.cuadrodemandando.unizar.es)
- ❖ [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)

- ❖ [www.sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/arbol\\_causa\\_efecto](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/arbol_causa_efecto)
- ❖ [www.monografias.com/trabajos22/solucion-de-problemas/solucion-deproblemas](http://www.monografias.com/trabajos22/solucion-de-problemas/solucion-deproblemas).